



# La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes. Une étude de cas en Suisse

Michèle Ernst

## ► To cite this version:

Michèle Ernst. La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes. Une étude de cas en Suisse. Sociologie. Université de Marne la Vallée, 2003. Français. NNT: . tel-00129517

**HAL Id: tel-00129517**

**<https://theses.hal.science/tel-00129517>**

Submitted on 7 Feb 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Université de Marne-la-Vallée

UFR de sociologie

Ecole doctorale ETE (Entreprise, Travail, Emploi)

Laboratoire Techniques Territoires et Sociétés (LATTS, ENPC)

THÈSE

pour obtenir le grade de

Docteur de l'Université de Marne-la-Vallée

Discipline : sociologie

présentée et soutenue publiquement par

Michèle Ernst Stähli

le 19 novembre 2003

La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes.  
Une étude de cas en Suisse

Flexitime : between autonomy and constraints.  
A case study in Switzerland

Directeurs de thèse

Prof. René Levy (Université de Lausanne)

Prof. Yves Lichtenberger (Université de Marne-la-Vallée)

Jury

- Dr. Marie-Thérèse Letablier-Zelter, Centre d'Etudes de l'Emploi, France
- Prof. Françoise Messant-Laurent, Université de Lausanne, Suisse
- Prof. Gilbert de Terssac, Université de Toulouse Le Mirail, France





# Sommaire

<b>Sommaire .....</b>	<b>2</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>5</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>7</b>
<b>1 Introduction, problématique, hypothèses.....</b>	<b>11</b>
1.1 Introduction.....	11
1.2 Question de départ : autonomie ou contrainte .....	13
1.3 Flexibilité : une définition.....	15
1.4 Problématique .....	20
1.5 Hypothèses .....	25
1.6 Terrain .....	34
1.7 Plan de présentation .....	35
<b>CONTEXTE ET PREMIERES ANALYSES .....</b>	<b>38</b>
<b>2 Contexte historique, organisationnel et culturel.....</b>	<b>39</b>
2.1 Contextualisation historique .....	40
2.2 Les temps de travail post-industriels : l'effritement de la norme.....	52
2.3 Temps et organisation du travail.....	60
2.4 Conclusions .....	80
<b>3 Revue de littérature .....</b>	<b>84</b>
3.1 Objectifs.....	84
3.2 Travaux anglo-saxons : marchés et entreprises.....	86
3.3 Travaux italiens : temps sociaux.....	92
3.4 Travaux français : interventions étatiques.....	98
3.5 Travaux allemands : gestion sociale de l'inévitable .....	116
3.6 Travaux suisses : ponctuels.....	127
3.7 Les travaux européens : comparaisons difficiles .....	132
3.8 Conclusions .....	133
<b>4 Le temps de travail en Suisse.....</b>	<b>137</b>
4.1 Un cadre légal souple .....	137
4.2 Des relations professionnelles marquées par la paix du travail .....	141
4.3 Évolutions récentes de la flexibilité .....	143
4.4 Petite anticipation sur l'étude de cas proposée .....	160

<b>ETUDE DE CAS.....</b>	<b>162</b>
<b>5 Précis méthodologique.....</b>	<b>163</b>
5.1 Stratégie d'enquête.....	164
5.2 Choix du terrain.....	166
5.3 Données récoltées.....	171
5.4 Méthodes d'analyse.....	182
<b>6 L'entreprise étudiée.....</b>	<b>190</b>
6.1 Description et contexte.....	190
6.2 Démarche de flexibilisation du temps de travail.....	219
6.3 Conclusions.....	246
<b>RESULTATS : Les salariés face à la gestion de leur temps de travail.....</b>	<b>249</b>
<b>7 Le monde de l'entreprise.....</b>	<b>254</b>
7.1 Les contraintes de l'organisation de la production et du travail .....	255
7.2 Le positionnement dans l'entreprise .....	307
7.3 Le statut d'emploi.....	317
7.4 Les styles de management.....	338
7.5 Les contraintes entrepreneuriales (ré)appropriées par les salariés .....	344
7.6 Le dispositif technique de la timbreuse.....	346
7.7 Les différentes conceptions du travail bien fait .....	360
7.8 Conclusion.....	361
<b>8 Le monde dans l'entreprise.....</b>	<b>364</b>
8.1 Le contexte économique et spatial .....	367
8.2 Les activités et l'organisation privées .....	375
8.3 Les statuts et ressources externes à l'entreprise .....	402
8.4 Conclusion.....	417
<b>9 Les salariés pris entre entreprise et monde externe .....</b>	<b>419</b>
9.1 Les termes d'un nouvel échange .....	421
9.2 Les stratégies de gestion des temps.....	425
9.3 Les négociations pour des arrangements ponctuels et des règles stables.....	429
9.4 Conclusion.....	471
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>476</b>

<b>Annexes .....</b>	<b>487</b>
1. Analyse exploratoire.....	488
2. Guide d'entretien avec les salariés .....	506
3. Lettre envoyée aux personnes interviewées .....	507
4. Liste des prénoms fictifs et correspondance avec les caractéristiques principales des interviewés.....	508
5. Caractéristiques des interviewés, internes et externes à l'entreprise.....	509
6. L'utilisation individuelle de la balance mensuelle chez les personnes interviewées .....	516
7. La typologie horaire .....	545
8. Bibliographie sur l'entreprise .....	552
 <b>Bibliographie.....</b>	 <b>556</b>
<b>Liste des tableaux, figures et graphiques .....</b>	<b>589</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>591</b>

## Remerciements

Au long cours d'un travail de thèse, le-a doctorant-e se sent parfois très seul-e. Ne pas être intégré dans une équipe de recherche, se trouver seul devant son sujet, son terrain, ses doutes fait partie des défis majeurs de cet exercice. Une des difficultés majeures consiste à s'automotiver sur le long terme, de continuer à croire en ce qu'on fait, de ne pas perdre le fil dans le labyrinthe des « divagations » pourtant nécessaires à la maturation des réflexions.

Telle a en tout cas été mon expérience. Cette solitude m'a poussé à chercher des contacts et confrontations non seulement livresques mais surtout personnels. Je m'y suis d'abord appliquée au sein de ma première université d'inscription, Lausanne. Mais très rapidement j'ai élargi le champ à d'autres universités suisses et étrangères. Certains contacts ont été courts et passagers, comme lors de colloques ou de cours d'été. D'autres ont abouti à des relations plus durables, voire institutionnalisées, comme l'accueil au LATTs et la cotutelle qui s'en est suivie.

Tout compte fait, en regardant en arrière, j'aperçois une foule de personnes qui m'ont accompagné, entouré et soutenu tout au long de ce chemin. Il y a évidemment mes deux directeurs de thèse mais aussi d'autres professeurs qui m'ont encadré, encouragé et dédié de leur temps. Pendant plus d'une année j'ai en outre profité du suivi d'un groupe d'entraide constitué par des doctorantes de la Suisse entière. Les discussions organisées dans le cadre de divers séminaires mais également les discussions sporadiques avec professeurs, chercheurs et collègues ont continuellement fait avancer mes réflexions. Toutes ces personnes ont contribué de manière décisive à maintenir les stimulations vitales pour l'accomplissement de ma thèse.

Une très grande reconnaissance va surtout aux membres de l'entreprise où j'ai effectué le terrain. J'y ai été extrêmement bien reçue et j'y ai vécu une expérience précieuse tant sur le plan intellectuel qu'humain. Et je ne saurais remercier suffisamment les salariés qui se sont prêtés avec générosité à mes entretiens dont le contenu fait toute la richesse de mon travail. Sans cette entreprise et ses membres cette thèse n'aurait pas vu le jour.

Et puis il y a tous les collègues, amis et familiers qui m'ont aidé de près ou à distance en relisant mes travaux, en les corrigeant ou en me soutenant moralement. Ils étaient tous là pour m'assister quand je le demandais et pour me secouer et m'encourager quand je me demandais parfois s'il valait la peine de continuer.

Finalement je remercie les membres de mon jury de thèse qui ont accepté des conditions un peu particulières et ont fait preuve d'une grande compréhension.

Même si la thèse de doctorat reste fondamentalement un travail solitaire, il n'a été réalisable sans l'apport de toutes ces personnes à qui va toute ma gratitude.

*Un dernier mot à ma fille à naître. C'est grâce à toi qui ne m'as pas quitté une seconde dans cette course finale que j'ai eu l'énergie et le courage de me détacher de ce travail, en admettant qu'il ne sera jamais parfait. Merci.*



# Résumé

## **La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes. Une étude de cas en Suisse**

Cette thèse s'interroge sur l'autonomie des salariés engendrée par la flexibilité du temps de travail en étudiant, à partir d'un cas concret, comment se fait le passage entre un règlement et les pratiques quotidiennes. L'hypothèse guidant les analyses postule que la flexibilité, en instituant des règles procédurales, laisse une place plus grande aux négociations quotidiennes et par là aux rapports de pouvoir inhérents à la relation salariale. L'objectif est de comprendre, par une approche sociologique, comment les salariés vivent une forme de temps de travail qui leur délègue la responsabilité de sa gestion et comment ils composent avec les différentes contraintes propres au travail et à leur vie hors travail.

La première partie du mémoire contextualise la situation étudiée. Elle définit la notion de flexibilité en la situant dans l'histoire du temps de travail ainsi que par rapport aux différentes formes d'organisation et à certaines transformations culturelles de notre société. Elle présente la littérature internationale et détaille la situation du temps de travail en Suisse, ce qui permet de situer la monographie présentée dans la deuxième partie. Celle-ci porte sur une entreprise suisse de vente par correspondance ayant introduit une gestion individualisée et annualisée du temps de travail. La combinaison entre une approche quantitative et qualitative permet d'analyser les déterminants internes à l'entreprise et ceux propres aux salariés susceptibles d'orienter les pratiques en matière de temps de travail, ainsi que la manière dont les salariés articulent ces deux ordres de contraintes.

Les résultats indiquent que l'application des temps de travail flexibles ne passe pas tant par une négociation quotidienne des pratiques que par la fixation de règles informelles. L'autonomie des salariés s'exprime avant tout dans leur capacité à produire, à négocier et à légitimer ces règles. Le niveau intraindividuel s'est révélé être crucial dans la régulation sociale du temps de travail flexible. Elle ne renvoie pas à un simple processus de légitimation mais bien à un mouvement d'institutionnalisation qui tire sa force de l'énergie investie par les salariés dans la recherche personnelle de compromis entre leurs différents rôles, identités et aspirations. C'est cette régulation passant par l'individu qui assure le succès du système étudié.

**Mots clés :** travail, flexibilité, temps de travail, temps sociaux, organisation, entreprise, genre, famille, négociation, régulation sociale

# Abstract

## **Flexitime : between autonomy and constraints. A case study in Switzerland**

By looking at how a new regulation is translated into everyday practices, this dissertation explores through a specific case study the degree of autonomy gained by wage-earners with the introduction of flexible working schedules. The guiding hypothesis is that by introducing procedural rules, flexitime opens the space for more daily negotiations, therefore reinforcing the effects of power relations inherent to employment relationships. The goal is to understand, through a sociological approach, how employees experience a form of working time that transfers responsibility for time management to them, and how they integrate work-related constraints with their life outside the workplace.

The first part of the dissertation sets up the context of the case study. It offers a definition of flexibility by situating it in the broader history of work time, as well as in relation to various organizational forms and cultural transformations. An international literature review and a focus on the Swiss case are offered. In the second part, the focus is narrowed to a specific Swiss firm specialized in mail-order, where a system of individualized management of annual work time has been introduced. By combining a quantitative and qualitative approach, it is possible to analyze determinants of the practices internal to the firm and determinants related to employees themselves, as well as the way in which employees articulate these two orders of constraints.

The results show that the implementation of flexible working time is not affecting daily negotiation practices so much as it is creating a set of informal rules. The autonomy of wage-earners is expressed first and foremost through their capacity to produce, negotiate, and legitimate these rules. The intraindividual level has proven to be central for the social regulation of flexible working time. It is not so much a question of legitimation, but rather the process of institutionalization nurtured by the energy invested by wage-earners in their personal quest for a compromise between their various roles, identities, and aspirations. It is this individualized regulation that is ensuring the success of the system under study.

**Keywords :** work, flexibility, working time, social time, organisation, firm, gender, family, negotiation, social regulation

*“Je pense que si on a besoin de quelque chose, c’est beau d’arriver et le demander, le dire ‘demain, je suis désolé, je ne peux pas venir, j’ai quelque chose à faire’. Parce que nous avons aussi la vie... je veux dire, ce n’est pas que le travail qui compte. Ben, je pense comme ça, c’est ça la flexibilité!”*

Employée de l’entreprise étudiée

## *Préambule : motivations personnelles*

Si je m'intéresse aujourd'hui à la question du temps de travail flexible et des conséquences que ce phénomène a pour les salariés, c'est le fruit d'un enchaînement de travaux plus généraux effectués pendant mes études sur le sujet du monde du travail et de la protection sociale.

En tant qu'étudiante en sociologie, j'ai été particulièrement attentive aux débats sociaux pour choisir mes thèmes à développer dans le cadre des travaux de séminaire. Comme presque tout étudiant de cette discipline, c'étaient plus les problèmes sociaux que sociologiques qui fondaient mon intérêt et ma motivation pour ces études. A l'époque de mon deuxième cycle d'études en sociologie (vers 1993/94), la Suisse avait connu un débat relativement vif autour de la question du partage du travail sur fond d'un taux de chômage jusque là inconnu dans ce pays<sup>1</sup> (et pourtant bien inférieur à celui des pays voisins), couplé d'une discussion sur la révision de la loi sur le travail et des droits d'allocation de chômage. Le système de protection sociale avait en effet été calculé sur la base d'un taux de chômage presque nul et son fonctionnement et équilibre financier entraient par conséquent en crise avec le problème de l'emploi. J'ai donc successivement porté mon attention sur l'importance de la notion de plein emploi et d'emploi à plein temps pour le système de sécurité sociale suisse (Ernst, 1994), sur la notion de partage du travail et de ses différentes significations dans le débat social, sur la notion même de travail comme invention du capitalisme industriel et les implications des différentes propositions de réduction du temps de travail pour la centralité du travail dans les sociétés occidentales, sur les stratégies imaginables de la population pour faire face à une éventuelle réduction du temps de travail couplée à une réduction correspondante du salaire (Darvas et al., 1994) pour enfin réaliser une recherche pour le mémoire de maîtrise sur la réduction du temps de travail en Suisse avec pour interrogation principale les raisons du ralentissement, voire du blocage de cette réduction depuis les années 1960 (Ernst, 1996). Ce dernier travail m'a rendue attentive au fait que l'enjeu principal pour les salariés semblait graduellement se déplacer. Contrairement à la position encore majoritairement défendue par les syndicats suisses au milieu des années 1990, la lutte pour le raccourcissement de la durée du travail avait perdu

---

<sup>1</sup> Jusqu'au début des années 1990, le taux de chômage se trouvait presque constamment en dessous de la barrière de 1%, alors qu'il a dépassé les 5% vers 1993-1994 (même 7% pour la Suisse romande et le Tessin,

en partie de sa pertinence. La préoccupation des salariés, et plus tard aussi des syndicats et des chercheurs, se tournait de plus en plus vers des questions d’emplacement, de la régularité et de le degré d’autodétermination du temps de travail. La question de la durée ne semblait désormais revêtir que l’enjeu de l’emploi, et non plus celui des conditions de travail et de vie pour les salariés.

Pour le projet de thèse de doctorat, j’ai donc réorienté mon regard sur des dimensions temporelles du travail qui dépassent la simple question de la durée et qui me semblaient, dans le contexte actuel, plus pertinentes en tant qu’enjeu tout à la fois pour les salariés (en tant qu’acteurs économiques et individus avec une vie privée) et pour les entreprises.

De plus, j’ai décidé de m’intéresser prioritairement aux entreprises privées plutôt qu’aux organisations de l’administration publique et ceci pour plusieurs raisons. Les entreprises privées sont d’abord plus innovantes en matière de temps de travail, même si on connaît quelques administrations en Suisse qui ont également opté pour des formes d’annualisation par exemple. C’est donc plus facilement dans les entreprises qu’on va pouvoir rencontrer des systèmes flexibles de temps de travail et surtout ils y seront plus ancrés. Ensuite et surtout, en Suisse, les administrations publiques<sup>2</sup> offrent à peine 4% du total des emplois (OFS, Statistiques de l’emploi, 2003). Il me paraissait plus intéressant de centrer l’analyse sur un phénomène qui pouvait toucher une majorité des actifs.

Le terrain de ce travail est essentiellement suisse, mais ma double inscription institutionnelle, suisse et française, m’a permis de porter sur le cas étudié un regard à la fois interne et externe. Ce sont l’éloignement spatial et la confrontation prolongée avec les réalités françaises qui m’ont rendue attentive à une série d’aspects qui m’apparaissent au prime abord comme évidents. En outre, mon plurilinguisme m’ayant amené à considérer une très large littérature, la problématique de recherche puise dans différentes traditions nationales (cf. revue de littérature).

---

les deux régions les plus touchées). Ce taux tourne aujourd’hui autour de 2%.

<sup>2</sup> Division 75 de la nomenclature NOGA des activités économiques : « administration publique, défense et sécurité sociale obligatoires »

# 1 Introduction, problématique, hypothèses

---

## 1.1 Introduction

S'intéresser aujourd'hui, en tant que sociologue, à la flexibilité du temps de travail n'est pas très surprenant. Premièrement, cette notion constitue un sujet social dans la mesure où elle n'est pas abordée uniquement par les spécialistes de domaines variés (pensons aux différents acteurs-experts du monde du travail comme les théoriciens de la gestion d'entreprise et les managers, les syndicats et les économistes du marché du travail) mais également et largement par la presse grand public. La flexibilité du temps de travail est donc devenue un thème d'intérêt général qui intéresse autant les entrepreneurs et les salariés que les personnes n'étant pas directement liées au monde du travail (p.ex. les personnes au foyer, les étudiants et les retraités). Le fait que la flexibilité du temps de travail soit devenue un thème de discussion répandu est particulièrement vrai pour la France, où l'introduction généralisée des 35 heures a accentué l'intérêt des entreprises pour des formes flexibles de temps de travail. Cet intérêt crée alors une demande d'information de la part des acteurs potentiellement touchés par ce phénomène qui en veulent connaître les conséquences, demande que la presse s'est donnée le rôle de satisfaire.

Il faut toutefois préciser que le terme de flexibilité n'a pas exactement les mêmes connotations en Suisse qu'en France. Au début des années 1990, ce terme apparaissait encore souvent dans la presse française, mais depuis quelques années il est moins présent, bien qu'on continue à parler de phénomènes en lien avec la flexibilité. En Suisse, par contre, on continue largement de parler de flexibilité, et surtout de flexibilisation<sup>1</sup>, par exemple dans le cadre des discussions sur la révision de la loi sur le travail (entrée en vigueur en 2000) et l'initiative populaire pour les 36 heures (rejetée par le peuple en 2002). En réalité, en France ce terme a été fortement débattu dans les années 1980 et repris au milieu des années 1990 principalement en lien avec la question du chômage et avec des enjeux idéologiques forts au point qu'il est devenu tabou dans les milieux politiques. Pour la

---

<sup>1</sup> En lien avec le temps de travail, les notions « flexibilité » et « flexibilisation » sont souvent utilisées comme synonymes, bien que ce ne soit pas tout à fait correct. La flexibilité du temps de travail indique que le temps de travail est modifiable alors que la flexibilisation indique que le temps de travail est modifié par rapport à un

gauche, la flexibilité est désormais synonyme d'exploitation accrue de la main-d'œuvre et de volonté unilatérale de l'employeur (le travail sur appel en est un exemple extrême). En Suisse par contre, le terme de flexibilité renvoie en premier lieu à la diversification et à l'individualisation des horaires. Dans certains travaux de recherche, les termes « flexibilité du temps de travail » et « horaires de travail flexibles » sont même utilisés comme simples synonymes (p.ex. dans Wanner et Ferrari, 2001). Dans les débats politiques, on parle par contre plutôt de flexibilisation du temps de travail, renvoyant ainsi à la révision de la loi sur le travail qui devait répondre aux transformations du monde du travail et aux revendications patronales pour une plus grande flexibilité dans l'organisation des horaires de travail tout en maintenant ou améliorant les mesures de protection des travailleurs. Dans ces débats, on parle en premier lieu des horaires, en insistant cette fois sur l'aspect dynamique, sur la modifiabilité de ces horaires en fonction des changements de la demande et du marché. Il s'agit principalement de donner aux entreprises les moyens de dissocier plus facilement le temps de travail du temps d'exploitation, c'est-à-dire de l'horaire d'ouverture de l'entreprise.

Deuxièmement, la flexibilité du temps de travail constitue une réalité relativement nouvelle, ou du moins un phénomène en forte progression, constituant par là un objet sociologique intéressant dans la mesure où il peut être un indice, voire un moteur, d'un changement social plus large dont il s'agit de comprendre toutes les implications<sup>2</sup>.

Troisièmement, le temps est en soi une catégorie sociologiquement très révélatrice car le pouvoir s'exerce entre autre largement par ce biais. Fixer le calendrier, mesurer le temps, réguler le temps (fixer la durée, la succession et la localisation dans le temps des activités à importance sociale) et vérifier le temps (contrôler le respect des prescriptions) constituent les éléments fondamentaux du contrôle social, de la domination par le temps (cf. Gasparini, 1988). Étudier la manière dont est organisé le temps, surtout dans un domaine socialement aussi central qu'est le travail rémunéré dans nos sociétés, revient donc à s'interroger plus largement sur les relations de pouvoir et le système de contraintes auxquels sont soumis les acteurs d'une société donnée.

---

état antérieur. En réalité, ni le langage commun, ni la littérature spécialisée ne font plus cette distinction, signifiant par là que la transformation du temps de travail est devenue une constante.

<sup>2</sup> Sur le sens de l'influence entre valeurs sociétales et flexibilité du temps de travail, se reporter au développement fait à ce sujet au chapitre 2.3.3.

## 1.2 Question de départ : autonomie ou contrainte

En m'inspirant principalement du débat social suisse, j'ai été amenée à m'interroger sur le potentiel émancipateur de la flexibilité du temps de travail. Dans mes premières lectures et dans les discussions que j'ai pu suivre à ce sujet, la question qui revenait sans cesse était de savoir si le temps de travail flexible représentait un temps choisi ou imposé, s'il offrait aux salariés plus d'autonomie dans leur travail et dans la gestion de leur vie privée ou si, au contraire, il imposait des nouvelles contraintes. Il est rapidement devenu clair que la réponse n'était pas simple, et qu'elle ne pouvait en tout cas pas être formulée sous forme d'une alternative. Avant tout, la flexibilité du temps de travail ne représente pas une réalité homogène. On rencontre des formes très variées de flexibilité temporelle ayant des origines, des visées et des implications a priori très différentes. Ensuite, ces formes s'insèrent dans les contextes les plus variés, ce qui complexifie les conséquences possibles. Enfin, même si on arrive à répertorier toutes les formes de flexibilité du temps de travail et à affiner les analyses jusqu'à les séparer par type de contexte, l'importance du jeu des acteurs – avec leurs stratégies délibérées – est tel qu'il est difficile de trouver une réponse claire à la question initiale.

Pour une sociologue, il ne s'agit finalement pas de trancher entre autonomie ou contrainte. La tension entre système et acteur, entre contrainte sociale et choix individuel est même constitutive de la société et partant de la sociologie. Bien que tous les auteurs et écoles mettent l'accent sur un versant plutôt que sur l'autre, les uns étant plutôt déterministes, les autres mettant l'accent plutôt sur la liberté individuelle ou la rationalité de chacun, ce binôme apparaît en vérité comme inséparable de la vie en société. La théorie sociologique essaie parfois d'intégrer dans ses analyses ce paradoxe, mais y parvient difficilement. Les concepts de triangulation entre subjectivation, externalisation et objectivation (Berger et Luckmann, 1966), d'habitus (Bourdieu, 2000) ou encore de dualité du structurel (Giddens, 1990b) sont autant de tentatives de théories générales de l'agir en société qui tiennent compte, avec plus ou moins de succès, de cette ambivalence.

Quant aux interrogations plus spécifiquement en lien avec les transformations du monde du travail, la question de savoir si celles-ci sont porteuses d'autonomie ou de contrainte se posait déjà au XIX<sup>ème</sup> siècle. Avec l'industrialisation et la division du travail de plus en plus poussée, les sociologues et autres penseurs de l'époque comme Marx, Weber, Simmel et Durkheim, s'interrogeaient sur la place et le sens des actions individuelles et collectives, sur



la liberté ou les contraintes devant lesquelles se trouve l'individu dans sa vie quotidienne, en y apportant toutefois des réponses discordantes (Marx, 1996 (1849), Weber, 1971 (1922), Simmel, 1984a et 1984b (1917), Durkheim, 1998 (1930)).

La question qui est posée dans cette thèse de doctorat du début du XXI<sup>ème</sup> siècle, suite à l'éclatement de la norme unique de temps de travail construite au cours de l'époque industrielle<sup>3</sup>, est très proche des questions soulevées par les premiers sociologues : est-ce que la diversification des horaires et l'individualisation des temps de travail participent d'un mouvement de plus grande liberté individuelle dans la gestion de la vie quotidienne ? Un premier survol du débat politique et scientifique indique déjà que des réponses dans les deux sens sont défendues.

Si lors de tout changement sociétal les sociologues s'interrogent sur la même question et arrivent à chaque fois à défendre les deux thèses, faut-il donc en conclure que la nature humaine et sociale est telle qu'il ne peut y avoir de réponse univoque, que celle-ci dépend simplement de la perspective théorique adoptée ? Si tel était le cas, toute enquête sociologique sur le sujet s'avérerait un pur exercice de style. Il est vrai que pour ma part je défends l'idée que tout acte humain comporte à la fois une composante de contrainte et de liberté, position d'ailleurs partagée par la plupart des sociologues. Même dans les situations les plus contraignantes, impliquant par exemple de la force physique ou une menace de mort, l'individu peut toujours choisir l'opposition, le refus de se plier à la volonté d'autrui, même si un tel choix peut lui coûter la vie. Inversement, même lorsqu'un individu a l'embarras du choix ou pense décider en toute liberté, le nombre des alternatives est en réalité restreint par le contexte et la décision est orientée par tout ce que l'individu a pu vivre dans le passé. Cette ambivalence de l'agir humain ne doit cependant pas conduire à abandonner toute interrogation quant au degré de contrainte subie dans une situation déterminée. De toute évidence, bien que les deux situations extrêmes que je viens d'esquisser comportent de la contrainte et de l'autonomie, elles sont tout sauf équivalentes pour l'être humain.

De plus, une fois admis que le chercheur trouvera ces deux composantes dans toute action humaine, il sera particulièrement intéressant de comprendre de quelles façons elles se manifestent et sont mobilisées par les acteurs. Au-delà du poids respectif de la contrainte et

---

<sup>3</sup> Le chapitre 2.1.1 précisera en quoi consiste cette norme de temps de travail.

de l'autonomie, la situation pourra en effet être vécue très différemment selon qu'elles sont inattendues ou évidentes, ressenties comme intrinsèques ou extrinsèques à l'action en cours, comme maîtrisables ou non, etc. Une contrainte réelle très forte mais perçue comme faisant « naturellement » partie d'une situation donnée et sur laquelle l'individu pense avoir une certaine emprise peut par exemple être vécue comme moins « contraignante » qu'une contrainte objectivement plus faible. Par ailleurs, la rhétorique négativement connotée du mot « contrainte » et positivement connotée du mot « autonomie » qui transparaît dans mes propres expressions, relève d'un imaginaire social plutôt que de l'analyse sociologique. Ce travail montrera que les contraintes ne sont pas que « poids », qu'elles peuvent même constituer de puissantes ressources pour l'action, et que la liberté, bien que socialement très valorisée, n'est pas toujours très bien vécue pour autant.

Il apparaît donc clairement que, même si la théorie sociologique n'a pas complètement résolu le problème de l'intégration des deux éléments antinomiques et pourtant nécessaires, l'autonomie et la contrainte dans l'action humaine, un travail sociologique comme l'entend être cette thèse de doctorat ne peut pas légitimement aborder la question des conséquences de la flexibilité du temps de travail sous la simple forme d'une alternative exclusive. Partir de l'idée qu'il puisse y avoir une réponse de type oui ou non, reviendrait à nier la nature même du social. Ne pas disposer d'une option théorique satisfaisante qui intègre ces deux concepts ne doit pas empêcher de se poser la question du degré d'autonomie et du poids des contraintes sous lesquels les acteurs agissent dans des situations particulières, bien au contraire. J'entends montrer qu'il vaut la peine de se poser la question de l'autonomie, à condition de ne pas vouloir trouver une réponse univoque. Plus que quantifier le degré d'autonomie pour chaque modalité de temps de travail flexible et contexte, il convient de comprendre les conditions qui permettent aux individus d'exercer leur libre arbitre, les mécanismes actuels de mise sous contraintes des salariés et la nature même de ces contraintes, ainsi que de connaître les conditions d'acceptation des contraintes (facteurs de légitimité des règles, nature de l'échange, etc.).

### **1.3 Flexibilité : une définition**

J'ai utilisé jusqu'à présent une dizaine de fois l'expression « flexibilité du temps de travail » sans l'avoir jamais explicitement définie. Lorsqu'on travaille comme chercheuse depuis des années sur un sujet précis, on a facilement tendance à penser que tout le monde a au moins

une idée vague du contenu à mettre dans une telle expression, que ces mots expriment dans le sens commun au moins approximativement ce qu'on entend. Mais au-delà du fait que tous ne s'y sont peut-être pas intéressés jusque là, il se peut que même des personnes confrontées au phénomène qu'on étudie n'utilisent pas du tout ces mots pour désigner la même réalité. Les entretiens que j'ai menés confirment d'ailleurs que les employés qui travaillent dans une entreprise qui applique une forme de flexibilité du temps de travail n'arrivent pas forcément à associer une idée précise au mot « flexibilité », même si l'entreprise utilise ce même terme. De plus, j'ai montré plus haut que la compréhension de ce terme n'est pas forcément la même d'un contexte national à un autre.

Une difficulté supplémentaire se présente par le fait que le terme de flexibilité est extrêmement polysémique et est souvent utilisé de manière polémique. Les entreprises, les gestionnaires et la droite politique l'utilisent plutôt pour désigner de nouvelles manières de produire et de gérer, comme un signe de modernité, alors que les syndicats et la gauche ont tendance à l'utiliser pour accuser le patronat de renforcer l'exploitation de la force de travail.

Pour éviter des errements et approximations trompeuses, je donne ici un petit descriptif de ce qui sera entendu dans ce travail par le terme de flexibilité du temps de travail. Je parle de descriptif plutôt que de définition, car la flexibilité ne désigne qu'un rapport particulier à un contexte particulier, en non pas un objet en soi.

Le terme de flexibilité, dans son sens le plus général, désigne en effet une capacité d'adaptation. Est donc flexible ce qui sait se plier à son environnement (ou à un élément particulier de l'environnement), ce qui sait réagir aux changements externes, s'adapter aux circonstances changeantes. Pour établir ce qu'on peut désigner dès lors comme flexible, il faudrait encore répondre à 3 questions fondamentales :

- qui doit s'adapter ? (le marché, l'entreprise, un groupe de travailleurs, le salarié individuel, etc.)
- à quoi s'adapter ? (à la demande de la clientèle, aux aléas de la météorologie, aux pannes techniques dans l'entreprise, aux décisions des cadres, aux envies et besoins du salarié, aux contraintes de la vie familiale, etc.)

- quoi adapter, c'est-à-dire sur quels éléments porte l'adaptation, sur quoi agir pour adapter ? (les équipements de production, les produits et les services, l'emploi, les tâches, le temps de travail, etc.)

La littérature aborde de façon souvent séparée trois grands domaines, à savoir la flexibilité du marché du travail, la flexibilité des entreprises et la flexibilité des salariés. C'est la flexibilité des entreprises qui a été étudiée en premier. En lien avec le concept de contingence, la littérature de gestion se penche dès les années 1930 sur l'idée qu'une organisation économique tire son efficacité de sa capacité à s'adapter à son environnement (cf. Golden et Powell, 2000 pour une vue d'ensemble de cette littérature). Les études se donnent pour objectif de trouver les effets des différentes dimensions de la flexibilité productive sur la performance des entreprises et distinguent souvent entre attitude réactive et proactive, réponse interne et externe, stratégies organisationnelles et technologiques, etc. (p.ex. Correa, 1994; Cohendet et Llerena, 1999; Vokurka et O'Leary-Kelly, 2000). Les études sur la flexibilité du marché du travail, notamment celles relevant de la tradition anglosaxonne, présupposent que des facteurs tels que l'adaptabilité du volume de production, des emplois et des salaires et la mobilité géographique et fonctionnelle des salariés favorisent la croissance et contribuent ainsi à lutter contre le chômage (p.ex. Beatson, 1995, Bettio et Rosenberg, 1999).

D'autres distinctions très courantes dans la littérature portent sur les dimensions des politiques de flexibilisation des entreprises (Atkinson, 1984, Treu, 1992, Giauque et Uebelhart, 1999). Ces auteurs proposent notamment, en s'appuyant sur des travaux antérieurs, de différencier entre flexibilité numérique ou quantitative (volume d'emploi), flexibilité technique ou productive (équipements polyvalents et automatisés), flexibilité fonctionnelle ou qualitative (polyvalence, aptitude des travailleurs à changer de poste de travail), flexibilité salariale ou financière (diminution des coûts salariaux, salaires au mérite, intéressements au bénéfice, etc.) et flexibilité du temps de travail. D'autres auteurs, comme par exemple Bué (1989), distinguent en premier la flexibilité interne (compétences, polyvalence, etc.) de la flexibilité externe (emplois précaires, etc.), pour ensuite différencier encore entre flexibilité de l'organisation du travail, flexibilité du travail, flexibilité de l'emploi et flexibilité du temps de travail. Une toute autre perspective est développée par certains chercheurs germaniques qui opposent d'emblée une « flexibilité structurelle », c'est-à-dire qui répond aux besoins de l'entreprise, à une « flexibilité temporellement souveraine »

(zeitsouveräne Flexibilität), c'est-à-dire conçue pour accroître l'autonomie des salariés sans se poser les trois questions exposées plus haut (Teriet, 1976b ; Baillod, 1986 ; Borkowsky et al., 1987).

Il existe, en outre, des tentatives d'interpréter toutes les formes de flexibilité observables en lien avec l'évolution de l'économie mondiale. Boyer (1986) analyse la flexibilité observée dans différents pays sur les marchés et dans les modes d'organisation des entreprises comme une rupture du rapport salarial fordiste pour ensuite s'attacher à repérer l'éventuelle émergence d'un modèle productif qui remplace l'ancien (1987, 1998 et 2000). Le chapitre 3 revient sur ces différentes approches, à peine esquissées ici.

Si on restreint la flexibilité à sa dimension interne à l'entreprise et concernant directement les travailleurs, elle porte encore sur quatre éléments : le salaire (flexibilité salariale), l'espace (mobilité géographique des travailleurs), la fonction (polyvalence et formation continue) et le temps. Pour donner une définition des différentes modalités de la flexibilité du temps de travail, il faut, en plus, tenir compte de la multidimensionnalité du temps. Ainsi, l'adaptation du temps de travail doit être envisagée en agissant sur une combinaison des différentes dimensions du temps :

1. les différents horizons temporels : heures, journée, semaine, année, vie active, vie entière ;
2. les dimensions propres du temps : durée, intensité, position, régularité.

On comprend vite que la combinatoire de toutes ces dimensions est immense. Il est alors plus facile d'approcher la description de temps de travail flexibles par une définition historique plus que conceptuelle qui consiste à les opposer à un modèle historiquement situé d'un temps de travail fixe ne variant pas dans le temps et l'espace (appelé parfois aussi temps de travail normal). Il s'agit du modèle, essentiellement masculin, de l'emploi à durée indéterminée depuis la fin des études jusqu'à la retraite, à plein temps, avec un horaire diurne régulier et fixe du lundi au vendredi d'environ huit heures quotidiennes. Le chapitre 2.2.1 expose plus en détail ce modèle (voir Tableau 2, page 54 pour quelques exemples).

Les traits distinctifs du modèle de temps de travail normal, qui sont la fixité, la régularité et la collectivité des horaires, ne sont pas forcément tous remis en cause simultanément par les modèles flexibles ou atypiques. Certaines formes de temps de travail flexibles maintiennent

la caractéristique de collectivité au niveau de l'entreprise tout en abandonnant la régularité (par exemple dans le cas de la modulation ou du chômage technique, la durée du travail peut fortement varier d'une semaine à l'autre, voire d'un jour à l'autre, tout en étant la même pour tous les salariés d'un collectif de travail), d'autres maintiennent par exemple la régularité au niveau des horaires mais pas forcément au niveau de la durée de l'engagement (p.ex. certains contrats à durée déterminée).

Certains de ces modèles laissent par définition peu de liberté d'aménagement aux salariés et sont plutôt conçus en fonction des besoins de l'employeur, alors que certains autres (en minorité en Suisse, selon Blum, 1996) contiennent un potentiel de maîtrise temporelle plus grand pour les salariés (en particulier les modèles d'horaire variable avec blocs fixes). Pour cette thèse, il est particulièrement intéressant de se pencher sur un modèle qui laisse à priori la voie ouverte à une émancipation des travailleurs, plutôt que sur un modèle qui la limite par définition. C'est donc sur des modalités d'individualisation des horaires que le regard sera porté. En analysant un modèle de temps de travail flexible particulièrement prometteur du point de vue de l'autonomie des salariés, on se donne les moyens de comprendre les limites des discours qui présentent la flexibilité du temps de travail tout court comme une solution allant dans le sens des souhaits des travailleurs d'une meilleure maîtrise du temps. Dans la suite du texte, quand il sera question de flexibilité du temps de travail, je ferai en priorité référence à la flexibilité des horaires individualisés, à moins de le préciser autrement. Le terrain de ma recherche est constitué d'une entreprise qui pratique une forme de temps de travail annualisé, où les salariés disposent d'un horaire mobile avec une durée de la journée de travail variable, incluant un bloc fixe d'heures de présence obligatoire.

Ce qui sera au centre de l'intérêt de cette thèse n'est donc pas tant le fait que le temps de travail a changé par rapport à une norme antérieure, mais plutôt qu'il ne suit plus une configuration collective mais laisse potentiellement de l'espace à l'intégration de volontés individuelles dans la détermination des horaires de travail. Plutôt que de flexibilité du temps de travail on pourrait parler de flexibilisation dans le sens d'une individualisation des horaires.

## 1.4 Problématique

Pour évaluer le degré d'autonomie que chacun des modèles de temps de travail flexible confère aux salariés, on peut placer l'analyse à deux niveaux différents, à savoir les normes ou les comportements. D'une part, on peut s'intéresser à ces modèles tels qu'ils sont définis sur le papier, en tenant compte des différentes règles écrites qui régissent la gestion du temps de travail. On postule alors que ces règles donnent directement lieu à des comportements spécifiques, en supposant que les acteurs appliquent ces règles telles quelles. D'autre part, on peut enregistrer les pratiques quotidiennes réelles dans une entreprise, en supposant que les règles formelles sont rarement suivies à la lettre, qu'il y a des mécanismes importants de résistance, d'opposition et d'appropriation qui font que les acteurs s'écartent de la règle par exemple selon un jeu stratégique de pouvoir<sup>4</sup> ou pour d'autres motifs. La non-obéissance aux prescriptions peut même être un facteur important de productivité (cf. Terssac, 1992). Cette deuxième approche est d'autant plus justifiée que les règles formelles concernant les temps de travail flexibles ne renseignent le plus souvent pas directement sur leur application concrète. La règle spécifie, par exemple, que l'heure d'arrivée au travail le matin peut se situer entre 7 heures et 9 heures, mais cela ne dit pas si les employés arrivent effectivement repartis entre ces deux limites ou presque tous à la même heure, si chaque employé a sa propre heure d'arrivée habituelle ou si celle-ci varie souvent, etc.. L'indétermination a priori des temps de travail flexibles, dans le sens où la règle ne prescrit pas l'action pour chaque individu dans chaque situation, fait qu'on ne peut pas connaître les pratiques en se basant uniquement sur la réglementation<sup>5</sup>, une même modalité de temps de travail pouvant être appliquée différemment d'une entreprise à une autre et d'un groupe de travailleurs à un autre, voire d'un individu à un autre. Il reste donc à vérifier dans quelle mesure le potentiel de flexibilité inscrit dans les règles se traduit effectivement dans les pratiques quotidiennes. Dans la mesure où les études de cas qualitatives sur ce sujet sont très rares en Suisse, ce travail contribue également à enrichir la compréhension de ce qui se passe effectivement dans la réalité quotidienne des entreprises quant à la gestion des temps de travail flexibles.

---

<sup>4</sup> Ce n'est pas précisément l'approche de l'analyse stratégique (cf. Crozier et Friedberg, 1977) qui sera privilégiée ici. Celle-ci restreint, à mon sens, l'action individuelle trop à sa seule dimension intentionnelle et rationnelle, même s'il s'agit d'une rationalité limitée. Elle fait trop abstraction du contexte concret de l'action.

<sup>5</sup> Même dans le cas où les règles prescrivent les actions dans tous les détails, on ne peut pas en déduire comment les choses se passent dans la pratique. Mais dans le cas des temps de travail flexibles, cette indétermination est inscrite dans les règles elles-mêmes.

Toutefois, ces deux approches ne tiennent pas compte d'une caractéristique fondamentale des règles définissant les divers modèles de temps de travail flexible. Le propre de la flexibilité est justement qu'elle exprime une capacité d'adaptation et donc de changement dans le temps et dans l'espace. Cela signifie que les règles formelles s'assouplissent pour permettre une adaptation du temps de travail aux situations les plus locales. Cet assouplissement des règles explicites s'observe à plusieurs niveaux de production des règles du temps de travail :

- Au niveau des lois, on constate une déréglementation dans le sens où le législateur supprime de plus en plus de barrières de protection des travailleurs introduites au cours du dernier siècle. En France, par exemple, la loi Aubry laisse la question des aménagements horaires aux accords au niveau de la branche ou de l'entreprise. En Suisse, la nouvelle loi sur le travail supprime l'interdiction du travail de nuit et de dimanche des femmes dans l'industrie et la nécessité d'une autorisation publique pour le travail supplémentaire.
- Au niveau des conventions collectives, on assiste dans la plupart des pays à une décentralisation des négociations. Elles portent de moins en moins sur une nation et une branche entière.
- Cette décentralisation va jusqu'à la multiplication d'accords conclus au niveau des entreprises (souvent sans la participation de syndicats dans le cas suisse).
- A l'intérieur des entreprises, les réglementations de temps de travail flexible s'appliquent rarement à tous les services ou à tous les employés ; le plus souvent elles concernent un seul secteur ou une seule catégorie de personnel, pouvant ainsi le mieux tenir compte du type d'organisation du travail, de la position du secteur dans le processus de production, etc.
- La déréglementation des lois et la décentralisation des négociations soutiennent la progression des temps de travail flexibles, et ainsi une fragmentation des temps de travail dans la plupart des pays industrialisés (cf. Freyssinet, 1997). En Suisse, de plus en plus de conventions collectives et d'accords d'entreprise inscrivent l'annualisation et la flexibilisation dans leur texte, comme le montrent plusieurs études (p.ex. Mach, 2000).



- Les souhaits des salariés en matière de temps de travail vont surtout dans le sens d'horaires plus souples et de l'exigence d'une plus grande maîtrise du temps par les individus (Voß et Weihrich, 2001, Bosch, 2001, Breu, 1999, Provonost, 1996), ce qui accentue la pression pour une personnalisation des arrangements.

La flexibilité signifie, dans son sens primordial, l'existence de règles qui ne prescrivent pas directement un comportement bien déterminé, voire l'absence totale de règles prédéfinies, que ce soit au niveau de l'État, des partenaires sociaux ou des entreprises. Elle implique donc dans un premier temps une législation moins restrictive et, le cas échéant, des conventions collectives moins contraignantes. Aussi peut-il y avoir des différences notables en matière de réglementation entre les entreprises en raison de la décentralisation des négociations collectives. Au niveau de chaque entreprise, cela signifie qu'il y a moins de règles formelles qui s'appliquent indistinctement à tout le personnel, l'assouplissement des régulations collectives ouvrant la voie à l'individualisation des conditions de travail. Toutes ces évolutions laissent penser que le temps de travail s'individualise de plus en plus et que sa régulation se fait à un niveau de plus en plus local.

Les règles formelles concernant le temps de travail, même au niveau de l'entreprise et de ses services, ne peuvent dès lors pas prescrire un contenu exact. Tout au plus elles définissent un cadre, des limites à l'intérieur desquelles les acteurs devront choisir une solution adaptée à la situation dans laquelle ils se trouvent. Plus que s'assouplir, les règles changent de nature. Elles ne sont plus substantielles, dans le sens où elles prescrivent le contenu précis d'une action (p.ex. telle durée du travail avec tel horaire), mais plutôt procédurales, c'est-à-dire qu'elles indiquent la manière de s'organiser pour obtenir un certain résultat et posent la zone légitime de l'action (p.ex. telle durée dans telle période et dans telles conditions déterminées de telle façon). D'une certaine manière, ces règles contiennent en elles-mêmes la possibilité, voire la nécessité de s'écarter d'un comportement unique. Si des écarts entre règles et pratiques existent dans tout phénomène social, dans le cas de la flexibilité du temps de travail cet écart est lui-même inscrit dans la règle. On peut alors se demander comment, en l'absence de règles substantielles, on aboutit à des actions coordonnées dans les entreprises.

Pour obtenir de la flexibilité, il faut pouvoir adapter un comportement à une situation particulière, connue uniquement par les acteurs qui s'y trouvent directement. Les règles globales ne peuvent donc plus prescrire des tâches, des gestes, mais uniquement des cadres

pour trouver des solutions locales. Un important travail de production de règles reste donc à faire au niveau le plus local. Ce travail d'adaptation implique la prise en considération des situations concrètes. Il faut que les acteurs évaluent à chaque moment la situation pour décider quel comportement il convient d'adopter. Or, les acteurs dans les entreprises ont tous des connaissances et des interprétations propres de chaque situation. Afin d'arriver à une solution permettant de réaliser un travail en commun, il faut que ces différentes visions se confrontent. Dans le cas du temps de travail flexible, les règles ne constituent plus des repères d'action fixes. La règle ne dit pas, pour reprendre l'exemple précédant, à quelle heure précise doit commencer la journée de travail pour chaque individu, et les pratiques d'horaires doivent par conséquent être négociées quotidiennement avec les collègues et le supérieur en fonction, notamment, de la masse de travail, de l'urgence de certains travaux, de la situation privée de chacun, des compétences des salariés présents, etc. Il est vrai que la décentralisation de la production des règles à un niveau local ne signifie pas forcément qu'il y aura une concertation, une véritable négociation entre les acteurs. On peut très bien imaginer qu'un individu isolé décide au niveau le plus local. Pour autant, si la flexibilité augmente bien, en principe, la liberté d'action des salariés, elle augmente potentiellement en même temps celle des employeurs. Compte tenu des rapports de force inscrits dans la relation salariale, ceci peut se traduire par une perte de protection des salariés contre d'éventuelles décisions arbitraires de leur supérieur et de l'employeur. Mais l'absence de prédétermination des temps de travail augmente aussi la possibilité de discuter la solution, par opposition à une situation où les temps de travail sont fixes. Le flou laissé sur la question de la modalité concrète du temps de travail laisse aux acteurs la possibilité d'investir ce champ pour leur action stratégique. En outre, pour reprendre une idée déjà exprimée plus haut, contrairement aux règles substantielles typiques d'une organisation taylorienne, les règles de flexibilité contiennent explicitement la possibilité de jouer avec les règles. Ce jeu est dès lors le plus souvent légitime, souhaité, voire exigé. Il n'est pas rare de voir la notion de négociation entre salariés et supérieurs apparaître dans les accords sur l'aménagement du temps de travail, là où auparavant on parlait plutôt de discipline temporelle, notamment de la ponctualité.

La flexibilité contient donc intrinsèquement une *dimension dynamique*, dont une analyse des règles écrites ou même des pratiques en matière de temps de travail n'arrive pas à tenir compte. C'est ce processus de création et de mise en place de pratiques individuelles et collectives, dans un contexte de flexibilité temporelle et dans un monde qui exige un

minimum de coopération (le monde du travail, de la production), qui m'intéresse en premier dans cette thèse. J'avance une première hypothèse selon laquelle le processus de mise en œuvre passe par des formes de négociation au niveau le plus local, c'est-à-dire entre les salariés et leurs supérieurs, ayant pour but de trouver des arrangements ponctuels, mais aussi des formes d'accord plus durables. Je m'intéresse de fait moins aux négociations collectives et institutionnalisées qui peuvent avoir lieu entre les partenaires sociaux pour aboutir à un accord de temps de travail flexible, qu'aux négociations qui se déroulent sur le lieu de travail pour la mise en pratique quotidienne de ces accords et qui ne sont pas forcément déclarées comme telles.

Les résultats d'une analyse statistique exploratoire, menée pour déterminer le degré d'autonomie consenti par chaque modèle de temps de travail flexible (cf. annexe 1), renforcent d'ailleurs l'intuition de l'importance particulière de ces négociations dans le cadre de la flexibilité dans les entreprises. Les résultats en question indiquent que les différentes modalités de temps de travail flexibles peuvent être analysées non seulement en termes de degré d'autonomie qu'elles engendrent, mais également et surtout en termes de possibilité et de nécessité de négocier les situations concrètes avec le supérieur et/ou les collègues. Le fait de devoir ou de pouvoir discuter des arrangements ponctuels avec les collègues et/ou le supérieur n'est pas simplement à considérer comme une situation intermédiaire entre une autonomie totale, où le salarié peut élaborer ses propres règles, et une absence d'autonomie, où le salarié doit strictement suivre les ordres donnés. La négociation constitue, au contraire, une dimension en soi, avec ses propres logiques, au-delà de son sens d'autonomie relative. Ainsi, certaines modalités de temps de travail flexible sont liées à des relations d'interdépendance, c'est-à-dire que les salariés ne sont ni complètement indépendants, ce qui leur permettrait de prendre des décisions en toute autonomie, ni complètement dépendants, ce qui reviendrait à une obligation d'obéissance, mais liés les uns aux autres en sorte qu'ils doivent réciproquement tenir compte de leurs actions. Dans ces cas, les applications concrètes, qu'elles soient de tous les jours ou exceptionnelles, doivent être négociées. Quelques autres modalités au contraire sont marquées par des situations sans ambiguïté où le travailleur peut soit décider lui-même les formes concrètes, soit celles-ci sont clairement prédéfinies ou imposées. La dimension de la négociation au quotidien apparaît donc comme fondamentale pour étudier les implications de la flexibilité du temps de travail.

Le thème central de ce travail porte donc sur l'application concrète - par des négociations quotidiennes - d'un modèle particulier de temps de travail flexible qui est, en l'occurrence, un système d'horaires individualisés. Dans ce cadre j'étudierai les négociations entre employés et entre employés et supérieurs comme un processus social de production d'arrangements, d'accords, de règles permettant une action concertée, coordonnée en milieu d'entreprise. Mon interrogation porte sur les mécanismes qui permettent aux individus d'agir ensemble alors que des règles précises, substantielles sur l'organisation temporelle sont absentes<sup>6</sup>. C'est par l'étude de ce processus et de ses résultats qu'il sera ensuite possible de revenir sur la discussion concernant les conséquences de la flexibilité du temps de travail en termes d'autonomie et de contraintes. L'objet particulier et actuel qu'est la flexibilité du temps de travail devrait constituer un lieu privilégié pour rencontrer la négociation en tant que phénomène social dans les entreprises<sup>7</sup>.

La question des conséquences de la flexibilité du temps de travail en termes d'autonomie et de contrainte pour les salariés sera donc abordée en opérant un détour par les modes d'application de ces temps de travail. La compréhension du fonctionnement des négociations quotidiennes permettra de tirer certaines conclusions quant à l'application concrète de la flexibilité et par conséquent quant à la place laissée à la maîtrise individuelle du temps.

## 1.5 Hypothèses

Dans le cadre de ma première question de recherche, qui vise à connaître le degré d'autonomie engendré par les nouveaux temps de travail flexibles, je pars de l'hypothèse selon laquelle l'issue des négociations quotidiennes possibles, voire nécessaires pour l'application concrète est fortement influencée par le type d'organisation du travail et par les rapports de pouvoir entre les acteurs ainsi que, dans une moindre mesure, par le contexte

---

<sup>6</sup> De telles règles, comme la co-présence et la synchronisation sont en effet au principe de la logique de production industrielle. Leur dérégulation, même partielle, pose alors la question de la capacité de production.

<sup>7</sup> Ma démarche ne permet pas pour autant d'affirmer que la négociation quotidienne est de plus en plus répandue dans les entreprises et qu'elle prend de plus en plus de place dans les activités de travail, car le terrain ne porte que sur une entreprise isolée et la méthode n'est pas vraiment longitudinale. Mais, dans la mesure où le temps de travail pratiqué antérieurement selon le règlement était totalement fixe, les négociations n'avaient pas lieu d'exister, alors qu'elles étaient bien présentes lorsque j'ai effectué l'étude. Dans le cas étudié, on peut effectivement dire qu'il y a plus de discussions, du moins sur le sujet précis du temps de travail.

plus large (méthodes de gestion du personnel, insertion de l'entreprise dans son environnement, etc. et la perception de ces éléments par les acteurs).

Le choix du modèle de gestion du temps de travail et sa traduction dans un règlement spécifique précisant les conditions d'application (et donc l'autonomie potentielle pour les salariés engendrée par le modèle choisi), mais aussi en partie l'application au jour le jour, sont orientés par plusieurs facteurs de niveau meso-social : le rapport de force entre patronat et salariés dans le secteur en question (situation sur le marché du travail, importance des syndicats), l'insertion de l'entreprise dans le tissu local, la culture d'entreprise, le type de production, l'organisation du travail au sens large (modèle productif privilégié) et les méthodes de gestion des ressources humaines<sup>8</sup>.

Au niveau micro-social, la positionnement des acteurs dans le jeu des négociations quotidiennes se fait en fonction de ressources organisationnelles, positionnelles, relationnelles, cognitives et symboliques mobilisables par chaque acteur. J'essaie donc de comprendre quelles sont les ressources individuelles et collectives qui permettent aux salariés d'obtenir des arrangements avantageux pour eux, en tant qu'individus ou en tant que groupes. Je pense en particulier à des ressources et à des facteurs habilitants (ou non) tels que les méthodes de gestion du personnel, le style de management du supérieur, l'organisation du travail particulière au groupe de travail, la position, notamment la centralité, de la fonction de l'individu dans le processus de production, la position hiérarchique, le prestige du métier à l'intérieur de l'entreprise, le niveau de formation général, le niveau de qualification pour le poste, les compétences de négociation, l'habileté linguistique et la capacité à réfléchir de manière stratégique, etc.

L'hypothèse de base peut être formulée ainsi :

- L'application des temps de travail flexibles se faisant au moyen de négociations quotidiennes, leur issue – et donc les temps de travail effectifs – est d'autant plus contraignante pour les salariés que leurs ressources mobilisables dans la négociation sont faibles<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Certains de ces éléments peuvent aussi être redéfinis lors (et en fonction) de l'introduction d'un nouveau système de gestion du temps de travail. Repenser l'organisation du travail, certains outils de gestion du personnel et les modes de communication peut même s'avérer fondamental pour le succès d'une telle opération (voir p.ex. Blum et Zaugg, 1999).

<sup>9</sup> Cette hypothèse n'implique pas que des aménagements imposés de l'extérieur soient forcément perçus

Selon cette hypothèse, la négociation quotidienne représente un mécanisme fondamental dans le passage entre un accord cadre de temps de travail flexible et les pratiques temporelles concrètes. Pour comprendre dans quelle mesure et de quelle manière un temps de travail flexible peut être à l'origine d'une plus grande autonomie ou au contraire de contraintes plus fortes, il est nécessaire de regarder de plus près en quoi consistent ces négociations et comment elles se déroulent.

Pour l'analyse des négociations quotidiennes, je suis d'abord partie d'un modèle idéal-typique se rapprochant de celui des négociations collectives, où chaque partie expose à un moment bien identifiable des exigences contradictoires et où une solution commune, la plupart du temps sous forme d'un compromis, est obtenue par la confrontation verbale. De plus, je supposais en quelque sorte que les acteurs partent à chaque fois pratiquement de zéro, que l'issue est à chaque fois ouverte et que les ressources déploient donc toujours tous leurs effets. Les négociations devaient par conséquent être nombreuses, régulières et assez facilement observables de l'extérieur. Il s'agit donc d'un modèle de négociation explicite et interpersonnelle.

Dans un tel cas de figure, on comprend que la position et les ressources de chacun, avec son pouvoir et sa capacité de négociation, doivent jouer un rôle prépondérant pour l'issue de ces négociations, et donc pour les pratiques réelles en matière de temps de travail. Dans la confrontation interpersonnelle, lorsqu'il s'agit de déterminer la pratique concrète de temps de travail jour par jour, les individus ne disposent en effet pas tous des mêmes ressources. Selon leur position dans l'organisation et dans le processus de production, leur formation, leur parcours et leurs expériences, ils sont plus ou moins bien armés pour obtenir des arrangements respectant leurs besoins et souhaits, que ce soit par rapport à leur vie privée ou par rapport au travail lui-même. Les ressources de chacun définissent non seulement l'issue des négociations, mais plus en amont également la négociabilité, c'est-à-dire ce qui est pensable et possible de négocier. Les inégalités de départ dans la distribution de ces ressources à l'intérieur de l'entreprise doivent donc avoir tendance à s'accroître par la création d'inégalités concernant la gestion du temps de travail.

---

comme très contraignants. On peut tout à fait imaginer que, dans certains cas, ils arrangent la personne concernée. Ce qui est en cause n'est pas tant la contrainte ressentie que plutôt le fait qu'un aménagement particulier soit le résultat d'une décision extérieure à l'individu concerné

Plusieurs questions découlent de cette hypothèse et de ce modèle de négociation :

1. Quelles sont les ressources et les contraintes qui orientent la négociabilité et l'issue des négociations ? Renvoient-elles davantage à l'organisation interne de l'entreprise ou aux caractéristiques personnelles des individus et à leur vie hors entreprise ?
2. Sur quoi débouchent les négociations observées ? S'agit-il d'arrangements ponctuels comme supposé ou plutôt de règles de fonctionnement plus stables, voire de règles morales<sup>10</sup> ?
3. Les négociations quotidiennes pour l'application des temps de travail flexibles correspondent-elles vraiment au modèle idéal-typique posé, sont-elles réellement explicites, verbales et interindividuelles ? Si tel n'est pas le cas, qu'est-ce qui les remplace ?

Dès les premières confrontations avec le terrain, il est apparu que le modèle de négociation duquel je suis partie était trop simpliste. Aborder les négociations quotidiennes uniquement en tant que confrontation verbale par laquelle les acteurs se mettent d'accord sur la façon d'affronter une situation particulière ne permet pas de rendre compte des phénomènes observés dans l'entreprise retenue. Il est, dès lors, nécessaire de considérer les négociations plutôt comme un processus plus large de régulation au sens de J-D. Reynaud (1997), c'est-à-dire comme un processus de production, de transformation et de maintien de règles. L'approche de la régulation sociale apparaît comme particulièrement adaptée à ma problématique, car elle considère tous les acteurs qui m'intéressent et tient compte des relations asymétriques qui les relient. La régulation de contrôle est dans cette perspective celle des dirigeants, qui descend « du sommet vers la base » et la régulation autonome celle qui est produite « par les groupes d'exécutants eux-mêmes » (Reynaud, 1988). Il y aura donc confrontation globale des deux logiques, puis ajustement : « les régulations 'réelles' sont des compromis (souvent assez instables) entre autonomie et contrôle » (ibid.). La notion de négociation proposée par A. Strauss se révèle également très précieuse. Partant du concept « d'ordre négocié », il propose un cadre d'analyse des phénomènes de négociations présents dans tout ordre social et élabore une approche de la vie sociale et des actions collectives en termes de « monde social », réseau d'acteurs en coopération et en conflit (Strauss, 1992). Sa

---

<sup>10</sup> Je définis les règles morales au sens de Durkheim, c'est-à-dire des règles qui créent un lien entre les individus et qui dépassent leurs propres intérêts.

notion élargit donc le champ aux interactions implicites et aux acteurs collectifs, en y incluant toute action quotidienne qui participe, sur un mode coopératoire ou conflictuel, à construire cet ordre.

L'analyse des négociations quotidiennes pour l'application concrète des temps de travail flexibles s'est ensuite faite en suivant les hypothèses suivantes :

1. La flexibilité du temps de travail (ou mieux : l'individualisation des horaires) favorise, voire implique la négociation quotidienne tant entre salariés qu'entre eux et leurs supérieurs.

Pour développer cette hypothèse, il convient en premier lieu de donner une description des négociations repérées (lieux, temps, acteurs impliqués, objets négociés). Dans le cas où de telles négociations s'avéraient absentes, il s'agit de comprendre par quels autres moyens se construit l'application concrète des temps de travail.

2. Les négociations quotidiennes sont aussi un moment de production, de transformation et de maintien de règles : elles ne donnent par conséquent pas seulement lieu à des arrangements ponctuels, mais produisent aussi des règles de comportement plus durables.
3. Cette production de règles concerne aussi la négociation elle-même : on y définit les objets pertinents, la légitimité des divers acteurs, les conditions dans lesquelles ont à se dérouler ces négociations, etc.
4. La situation où un accord n'est pas obtenu par la négociation n'implique pas forcément l'application d'une règle d'autorité. Il est possible que des règles butoirs indiquent alors les actions légitimes.
5. Si les négociations produisent des règles, les acteurs impliqués dans une négociation ne partent pas toujours de zéro et le résultat est déjà partiellement orienté.
6. La négociation n'est pas forcément perçue de la même manière par tous les acteurs.  
Ainsi, il y aura des différences dans la perception de la légitimité, de la nécessité, et de la pertinence des négociations. Ces différences seront d'autant plus fortes que les règles concernant la négociation n'auront pas été élaborées conjointement (avec l'idée que des règles établies ensemble conduisent à des perceptions plus semblables).
7. Le degré, le type et l'efficacité des négociations dépendent aussi de l'inscription de la flexibilité du temps de travail dans un modèle plus large de production (modèles qui incluent la subjectivité des travailleurs comme facteur de productivité plutôt que de perturbation).



Les compétences que les acteurs pourront éventuellement développer dans ces processus de négociation sont d'ailleurs un enjeu non négligeable pour la pertinence de la gestion du temps et pour la productivité qui en résulte. Elles sont à mettre en relation avec le modèle productif prôné par l'entreprise (Zarifian, 2001a). C'est dire qu'évaluer une situation économique ou de travail, en déduire les besoins en temps de travail pour l'entreprise, les mettre en balance avec les besoins personnels, tirer des conclusions sous forme d'une solution unique, exprimer le résultat de ce travail devant ses collègues et son supérieur, et savoir argumenter sa position et la négocier avec les autres ne sont de toute évidence pas des processus qui vont de soi. Il faut les apprendre, et dans cet apprentissage l'entreprise joue un rôle important dans la mesure où c'est elle qui en fixe les conditions cadres, qui met à disposition les moyens nécessaires. Le bon fonctionnement de ce système de gestion du temps de travail repose cependant souvent sur la capacité des individus à gérer ces processus, sans que l'entreprise se préoccupe de former cette capacité (elle fait comme si c'était une question de bonne volonté de la part des employés, comme si cette capacité reposait sur des compétences innées qu'elle ne peut pas contribuer à former).

Pour étudier dans le détail les logiques sociales de telles négociations, je me pose des questions telles que :

- qui sont les groupes et les individus susceptibles de négocier, s'agit-il vraiment de tous les salariés ou seulement d'une partie d'entre eux ?
- sur quelles dimensions portent les négociations, quels sont les objets les plus facilement négociables, ou les plus légitimes à être continuellement renégociés ?
- peut-on identifier les auteurs des règles d'application des horaires individualisés ?
- quelles sont les stratégies de négociation développées par les acteurs ? Est-ce qu'il s'agit de stratégies conscientes et quelles sont les finalités de ces stratégies (maximisation de l'autonomie ou autre) ?
- ces stratégies se basent-elles sur un modèle de l'échange ? Les salariés perçoivent-ils donc leur relation avec les supérieurs et l'entreprise en termes d'un échange et de quelle nature est cet échange ? (classiquement : temps contre salaire, mais les termes pourraient aussi être autres, p.ex. soumission contre reconnaissance).

- comment se gère la question de la légitimité des actions ? Du fait que les règles de flexibilité ne constituent que des cadres et que toute action effective comporte un élément de choix, il est nécessaire que tout comportement soit légitimé, même un comportement complètement régulier. comment se gère l'arbitrage entre l'individuel et le collectif, jusqu'à quel point les intérêts privés sont-ils intégrés dans la gestion du temps de travail dans une entreprise ?

Les négociations quotidiennes seront donc analysées en premier lieu comme des moments d'élaboration de règles effectives, ceux que Giddens appelle les règles de la vie sociale et qui existent donc au niveau de la conscience pratique plus que discursive<sup>11</sup> (Giddens, 1990b, pp. 18-26). Il est inimaginable qu'un collectif puisse travailler ensemble uniquement sous la pression de l'urgence, en devant toujours tout redéfinir ; un minimum de routines et de règles sont nécessaires. En m'interrogeant sur comment les règles d'utilisation concrète au niveau le plus bas s'élaborent, de qui elles émanent, à qui elles s'appliquent et comment elles se généralisent, j'examine aussi leur rapport avec l'existence de règles préalables de plusieurs niveaux (lois, conventions de branche, contrats collectifs d'entreprise, règlements par secteur d'entreprise, contrats individuels) ainsi que leur effet en retour sur ces règles. Il peut donc y avoir des mouvements du haut vers le bas comme, dans une certaine mesure, du bas vers le haut. Je propose d'appeler ces mouvements respectivement processus de régulation descendant et processus de régulation ascendant, en empruntant le vocabulaire partiellement à J.-D. Reynaud. De plus, il peut exister des incohérences entre les différents niveaux, qui correspondent en fait à des niveaux systémiques emboîtés, à savoir le national, le sectoriel ou régional, le local ou organisationnel et enfin l'individuel. Je m'intéresse également au rapport entre règles écrites et non écrites ; ce rapport recouvre en partie celui entre les règles locales et les règles plus globales les encadrant, mais pas complètement car il existe des règles écrites et non écrites à tous les niveaux.

---

<sup>11</sup> Je ne reprends pas pour autant la distinction que Giddens fait entre règles pratiques et règles discursives. Concernant les règles formulées, présentes dans la conscience discursive, Giddens précise qu'il ne s'agit plus de règles à proprement parler, mais d'une interprétation codifiée de ces règles (idem, p. 23). Des règles qui cessent de répondre à un problème s'effacent de la conscience pratique, mais peuvent subsister de façon discursive comme simple proposition symbolique. Dans la mesure où je m'intéresse avant tout aux règles effectives, je préfère maintenir la distinction plus classique entre règles implicites et explicites, les deux types de règles pouvant donner lieu à des actions 'régulées'.

Dans l'analyse des processus de négociation et des logiques sociales qui leur donnent forme, je porte une attention particulière aux dimensions subjectives : le vécu des acteurs, leur perception de la situation, le sens qu'ils lui donnent et les attentes qui les habitent. Ces dimensions sont fondamentales car elles interviennent directement dans les négociations. Elles définissent, en lien avec les différentes règles établies, les objets que l'individu désire négocier, la finalité recherchée et la pertinence qu'il attribue à la négociation. La perception que les individus ont de ce qu'ils vivent oriente leurs actions ; on s'imagine facilement qu'une personne interprétant la présence d'horaires libres comme une évidence, un dû, ne se comportera pas de la même manière qu'une personne l'interprétant comme une générosité de la part de la direction, et ceci indépendamment de l'objectif visé par la direction.

La perception et les attentes sont également essentielles pour répondre aux premières questions sur l'autonomie. Au-delà d'un degré d'autonomie objectivé par les moyens de mesure du sociologue, les individus perçoivent leur liberté en fonction de la liberté qu'ils pensent leur revenir de droit<sup>12</sup>. S'ils estiment normal ou très souhaitable de pouvoir décider eux-mêmes à quelle heure commencer le travail le matin, ils vivent des horaires fixes comme une contrainte. Si, par contre, des horaires fixes sont perçus comme faisant tout naturellement partie de la définition même d'un emploi, leur existence est vécue comme un élément du contexte et non comme une limitation de la liberté. En d'autres termes, plus l'autonomie est valorisée en tant que telle, plus une même situation est vécue comme contraignante.

Si la contrainte n'est pas explicitée comme telle, cela ne signifie pas pour autant qu'elle n'existe pas, mais seulement qu'elle est si bien acceptée qu'elle n'apparaît plus comme telle. La perception du caractère contraignant d'une situation est aussi influencé par le type d'échange qui lie les acteurs entre eux. Si cet échange est perçu comme inégal, la situation est d'autant plus perçue comme contraignante. La nature de l'échange effectué dans un lien social est donc fondamentale pour comprendre l'autonomie perçue.

Pour saisir cette dimension subjective, j'essaie de cerner les processus de mise en application de la flexibilité horaire principalement à travers le discours des intéressés. Je ne m'attache donc pas à observer directement des situations d'interaction où des solutions

---

<sup>12</sup> C'est-à-dire que l'autonomie définie comme la somme des réponses à une batterie de questions de type « est-ce que vous pouvez changer de votre initiative votre rythme de travail au cours d'une journée ? » ne correspond pas forcément au sentiment d'être autonome pour la personne concernée.

concrètes sont élaborées. Pour être en mesure de rencontrer effectivement des situations significatives de négociation au niveau le plus local, il aurait été nécessaire de faire un travail ethnologique conséquent (par exemple par une observation directe pendant au moins une année en travaillant dans les différents services d'une entreprise). Toutefois, j'estime plus efficace de repérer les moments de négociation significatifs pour les salariés à travers leur discours, en cueillant en même temps le sens qu'ils donnent à ces moments, au coût de travailler sur des reconstructions discursives. Je ne peux donc pas tellement me prononcer sur le déroulement même des négociations, mais beaucoup plus sur le sens, la légitimité et la pertinence de ces moments pour les salariés. De plus, j'essaie de dégager les éventuelles stratégies, conscientes ou non, employées dans les négociations.

Contrairement à mon idée de départ, il apparaît dès lors clair que la négociation ne peut pas être conçue, à l'instar des négociations collectives, comme un moment institutionnalisé de confrontation verbale pour l'établissement d'un accord entre intérêts contradictoires. N'observant pas des interactions verbales et me basant uniquement sur le discours des salariés, je définis la négociation comme tout échange entre deux ou plusieurs personnes en vue de définir leur comportement effectif en matière de temps de travail, en l'occurrence.

Tout au long de ce travail, je porterai également une attention particulière à la dimension du genre<sup>13</sup>. Tous les travaux sociologiques s'intéressant à la question montrent que des inégalités fortes entre les sexes demeurent dans la sphère professionnelle, que ce soit au niveau des salaires, des carrières, des statuts d'emploi ou encore des métiers (Merz, 1996, Chaponnière et Hartmann, 1997, Hatt, 1997, vvAA, 2001b, Leonard, 2001, BIT, 2003 et beaucoup d'autres). Il n'y a pas de raison que de telles inégalités ne se rencontrent pas au niveau du temps de travail. Il est même à supposer que de telles inégalités passent justement par une pratique différenciée quant au temps de travail, comme le montre déjà clairement le cas du travail à temps partiel (Nicole-Drancourt, 1990, Fagan et al., 1995; Fagan, 1999, Maruani, 2003, etc.). De plus, lorsqu'une entreprise affiche ouvertement la volonté de prendre en considération les besoins et les contraintes de ses collaborateurs dans l'aménagement du temps de travail, il est inévitable que la division sexuelle du travail,

---

<sup>13</sup> Toutefois, je ne répercute pas cet intérêt pour les questions de genre sur le style d'écriture, c'est-à-dire que je n'explicité pas la forme féminine lorsque les acteurs en question sont partiellement des femmes. Une forme masculine comme « les employés » doit donc systématiquement être interprétée comme se référant autant aux employées qu'aux employés. Il est vrai que dans l'entreprise étudiée la part des femmes est très importante et que des formulations telles que « les employé-e-s » auraient continuellement rappelé aux lecteurs cette réalité.

encore extrêmement marquée dans le domaine domestique, configure de façon encore plus accentuée les inégalités de genre internes à l'entreprise.

## 1.6 Terrain

Le terrain qui permet d'approcher l'objet de recherche de cette thèse est multiple. Au-delà de l'examen des résultats de certaines recherches déjà réalisées dans ce domaine, des données statistiques sur le temps de travail en Suisse donnent dans un premier temps des tendances lourdes en la matière. Une analyse secondaire sur des données d'une enquête réalisée par Levy de l'Université de Lausanne (Levy et al., 1997) et présentée en annexe permet en outre de clarifier et de préciser les premières hypothèses.

Le corpus empirique plus consistant, mis en place pour comprendre les mécanismes plus fins du rapport entre temps de travail et autonomie, est représenté par une étude de cas réalisée dans une entreprise de Suisse Romande. Il s'agit d'une entreprise d'une taille assez importante pour la Suisse (environ 600 employés), active dans la vente par correspondance. Elle a introduit un système de temps de travail flexible relativement innovant et en même temps représentatif de ce qu'on entend par le terme de flexibilité en Suisse. C'est un système identique pour tous les employés, de toutes les fonctions et de tous les niveaux hiérarchiques. Cette configuration offre l'opportunité unique d'effectuer des comparaisons internes parfaitement contrôlées entre unités organisationnelles et fonctionnelles, entre fonctions administratives et productives, entre niveaux hiérarchiques, etc. Le type de données récoltées est multiple, en allant du plus quantitatif au plus qualitatif. Premièrement, l'entreprise a mis à disposition les données électroniques de pointage de tous ses employés sur une année entière (1999). En connaissant en même temps la fonction, l'unité d'affectation, les détails du contrat de travail, le sexe, l'ancienneté et autres données personnelles, il est possible non seulement de dresser un tableau complet et détaillé des comportements temporels effectifs, mais aussi d'explorer toute une série de facteurs explicatifs. Deuxièmement, des documents écrits externes (études sur l'entreprise et presse) et internes (documents officiels et non officiels) ont été consultés. Troisièmement, une quinzaine d'entretiens non directifs ont été réalisés avec des cadres supérieurs et des membres de la commission du personnel. Quatrièmement, 45 entretiens ont été menés avec

---

Mais j'ai abandonné cette option après quelques tentatives inabouties de trouver des formulations

les collaborateurs sans responsabilités hiérarchiques et deux contremaîtres, tous enregistrés et retranscrits intégralement. Finalement, six mois d'activité rémunérée au sein de l'entreprise m'ont permis de faire de l'observation participante. Les entretiens et les observations se sont déroulés entre fin 2000 et début 2001. Un chapitre entier est consacré à la présentation de ces données et aux méthodes de leur récolte et analyse (chapitre 5). Les multiples sources et méthodes mises en œuvre dans cette étude de cas garantissent une forte validité interne des résultats et permettent une compréhension multidimensionnelle des phénomènes étudiés.

L'implication personnelle très forte dans le terrain m'a amenée à la décision de ne pas m'effacer dans l'écriture de cette thèse. J'utilise donc tout au long de ce travail le pronom « je », même si cela n'est pas (encore ?) très usuel dans une thèse de doctorat.

## 1.7 Plan de présentation

La présentation des résultats est faite en deux grandes parties. La première partie sert à contextualiser la question de la flexibilité du temps de travail en l'inscrivant dans l'histoire plus large du temps de travail, en situant son traitement par la communauté scientifique dans différents pays et en décrivant la situation actuelle à ce sujet en Suisse où se place le terrain. Ce travail de contextualisation très large est nécessaire à plusieurs égards. Premièrement, la notion de flexibilité du temps de travail est une notion complexe, étroitement liée à l'évolution historique des temps de travail depuis l'industrialisation. Pour mieux comprendre les enjeux de la flexibilisation actuelle, il est important de connaître le rôle de la normalisation du temps de travail et d'approfondir les liens entre temps de travail et organisation du travail ainsi que le lien avec des transformations dans la société dépassant le cadre du travail. Deuxièmement, la réalité du temps de travail et ses enjeux peuvent être très différents d'un pays à l'autre, ce qui s'explique par la diversité historique, institutionnelle, économique et culturelle de ces pays. La revue de la littérature proposée dans cette partie est d'ailleurs organisée par nation ou groupes de nations, parce que ces différences sont telles que les questions qui se posent aux chercheurs à propos de la flexibilité du temps de travail divergent également. Cette revue de la littérature permet non seulement de savoir comment

---

suffisamment légères.

<sup>14</sup> Des discussions informelles avec des amis et autres intéressés occasionnels ont maintes fois confirmé cette conviction.

le sujet a été abordé par d'autres chercheurs et de sonder des premières pistes de réponse à mes questions, mais encore et surtout de comprendre les fondements des différences entre pays. Il apparaît alors évident que, pour situer les expériences vécues dans l'entreprise sur laquelle porte la monographie, une description plus approfondie en matière de temps de travail concernant la Suisse s'impose. Pour cela sont utilisées en premier lieu les données de l'Enquête Suisse sur la Population Active ainsi que les résultats d'études plus spécifiques sur les nouveaux temps de travail. Cette première partie repose donc sur une recherche bibliographique et sur des données statistiques générales.

La deuxième et la troisième partie sont dédiées à l'étude de cas. Pour comprendre les mécanismes de passage entre une réglementation de temps de travail flexible et sa mise en pratique quotidienne ainsi que des conséquences pour les travailleurs, le regard est porté sur le cas particulier d'une importante entreprise située en Suisse Romande.

La deuxième partie précise d'abord les aspects méthodologiques : le choix de l'entreprise, les conditions de réalisation du terrain, les différents types de données mobilisées et leur méthode de recueil et d'analyse. Elle présente ensuite, dans ses lignes générales, les caractéristiques fondamentales de l'entreprise retenue : activités, structure, composition du personnel, culture d'entreprise, contexte local, histoire. Il s'agit enfin de comprendre les motifs et les processus qui ont mené à l'introduction du système de flexibilité du temps de travail dans cette entreprise et de décrire ce même système.

La troisième partie porte directement sur l'analyse des données de l'étude de cas. Ces analyses sont organisées en trois sections. Premièrement sont abordés les facteurs de ressources et de contraintes internes à l'entreprise (organisation fonctionnelle et hiérarchique, organisation du travail, politique de gestion du personnel, etc.). Deuxièmement sont analysés les facteurs externes à l'entreprise, renvoyant aux salariés et à leur histoire personnelle (parcours de vie et professionnel, sexe, âge, situation familiale, etc.). Dans un troisième temps est ensuite abordée la façon dont ces différents ordres de facteurs sont agencés et gérés pour aboutir aux temps de travail concrets de chacun. La présentation des résultats combine à chaque étape les différents types de données et de méthodes, en éclairant ainsi les thèmes abordés toujours, dans la mesure du possible, à la fois d'un point de vue collectif et individuel.

Dans la conclusion, j'établis, à partir du cas analysé, des considérations généralisables sur le système de contraintes qui pèse sur les acteurs, sur les libertés qu'ils prennent par rapport à ce système et pourquoi et surtout sur la manière dont ils participent à la construction de ce système.



## **CONTEXTE ET PREMIERES ANALYSES**

---

## **2 Contexte historique, organisationnel et culturel**

---

L'expression de flexibilisation des temps de travail, sous-entend implicitement que les temps de travail sont actuellement rigides. Dans ce chapitre j'aimerais, en premier lieu, montrer en quoi consiste cette rigidité, comment elle s'est construite et pourquoi. Ce tour d'horizon historique permettra de prendre conscience que le « temps de travail normal » auquel est opposée la flexibilité est en réalité bien plus une exception historique qu'un fait anthropologique. De plus, selon les pays, il s'est différemment ancré dans les dispositifs légaux, ce qui a des répercussions aussi sur les formes concrètes que prend la flexibilisation. Si, dans ce chapitre, je mets parfois les temps de travail au pluriel, c'est pour deux raisons. Premièrement, j'insiste par ce moyen sur la diversité historique des formes concrètes du temps de travail. Ce chapitre donne un bref aperçu de ses évolutions au cours du dernier siècle notamment. Deuxièmement, le pluriel souligne le mouvement de différenciation du temps de travail qui est en cours depuis quelques décennies. En dehors de ce chapitre par contre, je fais plutôt usage de la forme au singulier pour une simple question d'usage.

La flexibilisation est, en outre, un phénomène qui ne touche pas uniquement le domaine du temps de travail. Elle participe d'un processus plus large lié au rôle changeant que se donnent les entreprises, du rapport qu'elles entretiennent avec leur environnement et de leurs stratégies de rentabilisation économique. Le lien entre organisation du travail et organisation du temps de travail est en effet très étroit, l'un ne peut pas être compris sans l'autre. Finalement, la flexibilisation du temps de travail participe aussi d'un mouvement plus large de changement culturel qu'il s'agit de saisir pour comprendre les attentes des salariés face à leur temps de travail.

Mais au-delà des déterminants institutionnels, économiques et culturels, à travers lesquels on peut lire l'histoire récente des formes de temps de travail, c'est surtout le rapport de force changeant entre travail et capital, entre acteurs sociaux, entre genres, etc. qui apparaît comme élément orientant les formes et les rythmes des temps de travail, déterminant les temps de travail dans leur durée, intensité et leur aménagement.

## 2.1 Contextualisation historique

### 2.1.1 La normalisation du temps de travail

Il est erroné de penser que dans le passé le temps de travail a toujours été extrêmement rigide et qu'il ne s'est assoupli que récemment. Le temps de travail, tel que nous le connaissons largement, n'est en fait qu'une « invention » moderne du monde occidental, dont les racines ne remontent pas à plus de 150 ans. Il s'est formé à partir de la Révolution Industrielle, en prenant ses formes actuelles au cours du XX<sup>ème</sup> siècle. A la base du changement fondamental se trouvent le développement du raisonnement scientifique ainsi que la construction d'instruments de mesure comme le chronomètre qui ont permis l'essor de la pensée technologique et le développement de machines précises (cf. Koyré, 1967). Mais plus que tout, c'est l'horloge, inventé en Europe et qui en a été le monopole pendant presque cinq siècles, qui a fondamentalement modifié notre perception du temps, donnant forme à l'industrie et aux transports qui imposent des contraintes horaires (Landes, 1987).

Toutefois, ce n'est pas l'horloge et le chronomètre en soi qui sont à l'origine de notre conception du temps et plus particulièrement du temps de travail. Si ces inventions technologiques sont apparues à un moment et en un lieu déterminé, c'est aussi parce que la société concernée en avait alors « besoin », que cela correspondait à un état de « développement » de la société où la coordination est devenue plus importante. Le temps est en effet un outil de régulation qui permet de situer un événement par rapport à un autre (avant, en même temps, après), d'ordonner les séquences d'événements naturels et d'actions humaines et de les coordonner entre eux (Elias, 1984). Plus une société gagne en complexité, en taille, en intégration de ses peuples et en différenciation des chaînes d'action, plus grand sera le besoin de précision dans le calcul et le positionnement des événements. En outre, d'après Elias, la construction du temps, qui est un concept d'un niveau d'abstraction élevé, nécessite une capacité des êtres humains qui doit être construite lentement, car elle résulte d'un savoir social cumulé (méthodes de mesure et savoir sur la régularité des séquences temporelles, etc.). C'est la conjonction entre l'accumulation de certains savoirs et l'apparition de problèmes de coordination et d'intégration qui peuvent expliquer la construction du temps métrique. Dans notre société, les systèmes se sont différenciés à un tel point que des référentiels variables dans l'espace et le temps (comme par exemple le temps fixé par les religieux) ne suffisaient plus pour assurer la

synchronisation. Il a fallu inventer un mécanisme unitaire, normé, invariable dans le temps et l'espace - le temps physique, linéaire - , notamment pour la science, mais aussi pour le commerce et pour l'industrie<sup>1</sup>.

### **2.1.1.1 Le temps de travail avant l'industrialisation**

Avant l'industrialisation, le temps de travail était tout à fait irrégulier sur la journée comme sur l'année, tant du point de vue sa durée que de son intensité. Pour les agriculteurs, le temps de travail était rythmé en premier lieu par les saisons, par les conditions météorologiques et le rythme de croissance de la nature. Mais les artisans aussi connaissaient des rythmes inconstants et variables : ils étaient déterminés par les fluctuations de la demande, par la spécificité des demandes des clients, par le passage des marchands, par la nature de la tâche, par les besoins personnels et les habitudes du maître. Enfin et surtout, la durée et la position du temps de travail étaient données par la durée de la lumière du jour et par les usages et rites culturels et religieux. Outre les 52 dimanches, on comptait dans le monde occidental souvent largement plus de 100 jours fériés par an qui étaient effectivement suivis par la population, ce qui porte le total estimé des jours ouvrables de l'époque à 180-200 selon les pays et les sources (p.ex. Baillod et al., 1989, Karsten, 1991 ou Marchand et Thélot, 1991). La durée journalière du travail est très difficile à estimer, des données et monographies assez précises faisant défaut. Elle variait en tout cas avec la longueur de la journée<sup>2</sup> et elle se situait probablement en moyenne autour de 10-11 heures. En guise de comparaison avec notre époque, et en tenant compte du nombre important de jours fériés, on peut en déduire que la durée moyenne d'une semaine de travail se situait entre 35h et 42h, sans vacances toutefois<sup>3</sup>. Comme dans toutes les sociétés préindustrielles, la « mesure » du temps était liée aux tâches, le travail façonnait en quelque sorte le temps (Thompson, 1979). Même concernant la structure interne, ce temps n'était pas celui que nous connaissons aujourd'hui, il n'était pas homogène : l'intensité du travail pouvait fluctuer énormément et l'activité productive pouvait facilement être interrompue, dédoublée ou

---

<sup>1</sup> Cette différenciation fonctionnelle entre les systèmes entraîne non seulement une nécessité de synchronisation entre les systèmes interdépendants, mais cette synchronisation est rendue particulièrement difficile et dispendieuse en temps et énergie parce que chaque système partiel développe sa propre structure temporelle interne (Luhmann, 1968). Dans ce chapitre ne sera développé que l'aspect temporel du système économique, sans entrer dans les détails de la synchronisation avec les autres systèmes, problème pourtant lancinant pour les individus passant continuellement d'un système à un autre. Ce problème sera toutefois abordé plus largement lors de l'enquête empirique.

<sup>2</sup> Lorsque l'illumination artificielle est apparue, celle-ci était si chère et peu développée que son usage était tout à fait marginal.

alternée par d'autres activités. De plus, la séparation nette entre sphère du travail et sphère privée que nous connaissons aujourd'hui<sup>4</sup> n'existait pas : les paysans travaillaient et vivaient au même endroit, de même pour le maître artisan. Il est donc difficile de déterminer à quel moment précis commençait et terminait leur travail. Il n'est alors pas vraiment approprié de parler de temps de travail. Pour l'ère préindustrielle il faudrait plutôt parler d'un temps de vie global. Ce temps était en outre caractérisé par son aspect cyclique. L'écoulement du temps n'était pas tellement perçu comme un « passer », comme un moment dans une échelle linéaire qui ne se répète plus. Il était plutôt perçu comme cyclique, les moments se répétant régulièrement à la façon des saisons, et comme complètement extérieur, les humains n'ayant aucune emprise sur lui. L'idée de « bien utiliser son temps » était donc inconcevable dans une telle vision. Aux yeux d'hommes habitués au temps de l'horloge, cette attitude face au travail semble être caractérisée par le gaspillage et l'indifférence à l'égard du temps.

Contrairement à ce que laissent entendre certains écrits qui ont tendance à idéaliser cette époque lui opposant notre temps de travail extra-déterminé (p.ex. Gorz, 1983 ou Negt, 1987), le temps de l'époque pré-industrielle n'était pas vraiment autodéterminé. Les irrégularités n'étaient pas fonction des humeurs des individus. La nature et les us religieux déterminaient largement la durée et le rythme de leur temps de travail, pour les artisans le client était aussi très présent. Mais ce temps productif était soumis à des ordres difficilement personnifiables. Ce n'était que rarement la figure d'un patron à laquelle était assujéti le rythme de vie et de travail quotidien et annuel.

Le Goff situe le début de la maîtrise du temps déjà au Moyen Âge (Le Goff, 1980). C'est d'abord l'Église qui instaure un rythme non lié à la nature en introduisant les calendriers, la semaine et le repos dominical et en installant les premières cloches, signe de leur puissance. C'est également dans les monastères que se forment les premiers emplois du temps journalier bien scandés qui font la différence claire entre temps de travail et autres temps et assignent à chacun une plage horaire fixe. Avec l'essor des villes et le développement de métiers organisés, la mesure du temps et plus particulièrement du temps de travail s'affranchit de la référence ecclésiastique. Dans son historique des outils de saisie du temps de travail, Schmid (Schmid, 2000) fait référence aux horloges qui se diffusent déjà au XIV<sup>ème</sup> siècle dans les villes et sur les chantiers italiens (par exemple à Orvieto), où un

---

<sup>3</sup> Cette comparaison est à prendre avec précaution, notamment en raison d'une séparation claire entre temps de travail et autres temps de vie.

superviseur prend note des temps de travail fournis et où les clepsydres indiquent la durée de la pause. Ces horloges symbolisaient le pouvoir politique des corporations qui les détenaient et constituent un exemple de l'existence, déjà avant l'industrialisation massive, de formes de temps de travail extra-déterminées. Mais il s'agit d'exemples isolés et le temps de travail n'était pas encore couplé d'une mise en discipline massive.

### **2.1.1.2 Le début de l'industrialisation : de la lutte contre le temps vers la lutte pour le temps**

Avec l'extension de l'industrialisation, le rapport entre temps et travail s'est en quelque sorte inversé : ce n'est désormais plus le travail (les tâches) qui façonne le temps, mais bien le temps qui détermine le travail. Au milieu du XVII<sup>ème</sup> siècle déjà, lorsque la main-d'œuvre recevait à la fin de la journée une indemnité, le travail mesuré par le temps devenait visible. Mais l'instrument de mesure était encore bien simple: les employeurs calculaient le travail qu'ils attendaient des salariés en journées.

Avec le développement de la pensée technologique, des machines et des instruments de mesure, le temps est devenu un moyen de mesure du processus de travail et une ressource économique à exploiter. Dans la nouvelle attitude à l'égard du temps et du travail qui va se développer avec l'industrialisation, la tâche n'est plus déterminante, au profit de la valeur du temps une fois convertie en argent. Le temps est ainsi devenu une monnaie, « time is money »: il ne se passe pas mais se dépense.

La linéarisation et l'objectivation du temps qui ouvrent la voie à sa mesure uniforme et détaillée est fondamentale pour la réalisation du système industriel. Celui-ci se base en effet sur plusieurs éléments qui, dans leur ensemble, exigent une coordination fine des gestes de chaque travailleur. Les fabriques, contrairement aux ateliers, rassemblent d'abord un nombre important de personnes. Il y a l'utilisation de machines, la division du travail et le fait que la qualification nécessaire est souvent nulle. Cette configuration (nombre important de personnes à faible qualification effectuant des gestes parcellisés sur des machines) rend la synchronisation nécessaire. Il faut d'abord réunir les personnes sur un lieu, des personnes qui n'avaient pas l'habitude de quitter leur lieu d'habitation pour le travail et qui n'avaient pas non plus l'habitude d'un travail à effort constant toute la journée, toute l'année. Le

---

<sup>4</sup> Cette séparation est en train de s'estomper à nouveau, par exemple avec le télétravail.

capitalisme, en soumettant à ses ordres une large main-d'œuvre pour créer du profit, avait en outre besoin d'un outil précis pour déterminer la valeur de ce travail fourni. En mesurant le travail par le temps, il disposait d'un moyen simple et univoque pour monétariser la valeur du travail.

Ce ne fut donc qu'au moment où la Révolution Industrielle exigea une plus grande synchronisation du travail que l'usage des montres et des pendules se généralisa. Les entrepreneurs commencèrent à soumettre les travailleurs et travailleuses à une discipline rigoureuse du temps, en imposant la ponctualité et la régularité. Tous les moyens possibles furent mis en œuvre pour former de nouvelles habitudes de travail et imposer une nouvelle discipline du temps qui incluait aussi l'élimination de toute activité non productive pendant le temps de travail. Cette discipline ne fut alors possible que par une surveillance très stricte; les sonneries et horloges omniprésentes indiquaient précisément le début et la fin du temps de travail et rappelaient à tout moment l'écoulement du temps précieux, à ne pas gaspiller en activités non productives. Pour encourager l'adaptation à ce rythme de travail, stimulants matériels, amendes et autres sanctions ne manquaient pas. Même la vie hors travail fut adaptée aux exigences des fabriques : d'une part la suppression des foires et des jeux devait rappeler au prolétariat que la vie était destinée au travail dur et, d'autre part, l'école représentait l'institution idéale pour inculquer toutes les valeurs nécessaires à former un travailleur dévoué, telles que la ponctualité, la constance, l'obéissance et le sens du devoir. Le règlement interne suivant donne une bonne idée de la dureté de la discipline à laquelle étaient soumis les travailleurs au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle.

**Exemple de règlement d'une entreprise suisse, 1863-1872 (comptoirs, manufactures et chancelleries)**

Règlement de bureau à l'attention du personnel (extraits) :

1. Respect de Dieu, propreté et ponctualité sont les règles d'une maison bien ordonnée.
2. Dès maintenant, le personnel sera présent de 6.00 heures du matin à 6.00 du soir. Le dimanche est réservé au service religieux. Chaque matin, on dit la prière dans le bureau principal.
3. Chacun est tenu de faire des heures supplémentaires si la direction le juge utile.
4. Il est interdit de parler pendant les heures de bureau. Un employé qui fume des cigares, prend des boissons alcooliques, fréquente les salles de billard ou des milieux politiques est suspect quant à son honneur, son honnêteté et sa correction.
5. Il est permis de prendre de la nourriture entre 11.30 et 12.00 heures. Toutefois, le travail ne doit pas être interrompu.
6. Envers la clientèle, la direction et les représentants de la presse, l'employé témoignera modestie et respect.
7. Chaque membre du personnel a le devoir de veiller au maintien de sa santé. En cas de maladie, le salaire ne sera pas versé. On recommande à chacun de mettre une bonne partie de son gain de côté, afin qu'en cas d'incapacité de travail et dans sa vieillesse, il ne soit pas à charge de la collectivité.
8. *Pour terminer, nous attirons votre attention sur la générosité de ce nouveau règlement. Nous en attendons une augmentation considérable du travail<sup>5</sup>.*

Tiré de : B. Zumsteg, 'horaire de travail libre', rapport de thèse, Université de Neuchâtel, 1971

Les travailleurs s'opposèrent d'abord aux nouvelles structures temporelles imposées par le travail industriel, comme l'illustre les grèves de 1837 à Glaris (Suisse) contre l'installation d'une horloge dans une entreprise textile qui sonnait le début et la fin de la journée de travail. C'était alors contre le contrôle objectif du temps symbolisé par l'horloge que luttaient les travailleurs<sup>6</sup>. L'opposition à cette nouvelle conception du temps s'exprimait également dans certaines pratiques quotidiennes, surtout des travailleurs masculins âgés, qui essayaient obstinément de maintenir le rythme de travail préindustriel en flânant systématiquement et en continuant de respecter la saint lundi. L'allongement extrême du temps de travail du début de l'industrialisation (jusqu'à 15-16 heures par jour, sans jours fériés ni congés) n'a par ailleurs été pensable qu'en présence de ce rythme particulier (fort absentéisme, absence de ponctualité, flânerie, alcool et vision d'une vie professionnelle instable à long terme). La lutte *contre* le temps n'était d'ailleurs pas du tout encouragée par les syndicats naissants, car ils entrevoyaient, dans l'introduction d'horaires réglementés, les conditions pour une action collective. En effet les syndicats, parallèlement à la réduction du temps de travail, ont revendiqué la normalisation et la réglementation du temps de travail, se trouvant ainsi pratiquement du côté du patronat, du moins pour la dimension chronométrique du temps<sup>7</sup>. Leur but différait évidemment de la recherche patronale d'un profit majeur: des temps de travail uniformes devaient créer puis renforcer, par une situation

<sup>5</sup> La mise en évidence est la mienne.

<sup>6</sup> Le contrôle temporel était auparavant exercé par des personnes, à savoir les patrons ou encore les ecclésiastiques.

<sup>7</sup> Les positions quant à la structure interne du temps de travail sont en effet très divergentes entre patronat et syndicats.



sociale commune, un minimum de vécu commun et d'homogénéité sociale nécessaires à l'action collective.

Les industriels ne luttaient pas seulement contre l'ancienne conception du temps de leurs travailleurs, ils craignaient aussi le pouvoir des travailleurs qualifiés, organisés en corporations et dont le savoir et savoir-faire étaient encore nécessaires à la production. L'instauration d'horaires collectifs contraignants visait donc aussi à casser l'autonomie de ces travailleurs professionnels. Cela constituait une raison de plus pour les syndicats de soutenir les efforts du patronat pour un temps de travail régulé, car les actions de ces professionnels ne défendaient pas toujours l'intérêt de la masse de main-d'œuvre plongée dans la misère par des temps de travail excessifs (notamment les femmes et les enfants). Ce sera néanmoins sur des réflexes corporatistes et sur l'ancienne structure des organisations professionnelles, qui rassemblent les artisans et travailleurs formés, que les premières luttes organisées pour la réduction du temps de travail s'appuieront (Deutschmann, 1990).

La pression des travailleurs en faveur de la réduction du temps de travail ne se réalisa qu'au moment où la nouvelle organisation et discipline temporelle commença à être intériorisée. Les travailleurs cessèrent alors la lutte *contre* le temps au profit de la lutte *pour* le temps selon une expression de E.P. Thompson (1979). C'est ainsi qu'a pu éclater en Suisse, dans un contexte international très mouvementé, la grève générale de 1918, suite à laquelle la Suisse introduit par voie légale la semaine de 48 heures, tout comme plusieurs autres pays qui édictent par loi des durées du temps de travail se situant fortement en dessous des durées pratiquées.

Les régulations institutionnelles des conditions de travail devenaient d'ailleurs de plus en plus une condition nécessaire au bon fonctionnement de la production. Elles évitaient une exploitation flexible et excessive de la main-d'œuvre, dont la reproduction n'aurait pas pu être assurée autrement à long terme. La limitation du temps de travail journalier à 8 heures assure donc d'une certaine façon la reproduction de la force de travail. Mais ces régulations étaient également dans l'intérêt des États bureaucratiques protecteurs montants qui trouvaient là un moyen de constituer une population sur laquelle agir et s'appuyer pour assurer le financement de leurs actions.

Toutes les bases sont alors réunies pour la consolidation d'une régulation collective du temps de travail. Syndicats, entreprises et États œuvrent à l'élaboration d'un compromis qui marquera une bonne partie de la vie du XX<sup>ème</sup> siècle.

### 2.1.1.3 L'arrangement temporel industriel

Les chercheurs allemands appellent le résultat relativement stable de cette régulation collective du temps de travail « l'arrangement temporel industriel » (Deutschmann, 1983, Hinrichs, 1988). Le terme « d'arrangement » ne doit cependant pas induire en erreur. Il ne désigne pas le fait qu'il arrange tout le monde ou qu'il a été élaboré facilement. Cet arrangement a été obtenu au moyen de longues luttes et représente un équilibre précaire entre les intérêts divergents en jeu. Il est le résultat d'un certain rapport de force entre les partenaires sociaux et permet, par ses éléments de contrainte, un fonctionnement viable à terme tant pour les entreprises que pour les salariés et l'Etat. En cela il exprime un aspect particulier de ce qui est appelé le compromis fordiste<sup>8</sup>. Son principe de base est celui d'un temps de travail formel raccourci, en excluant tout le temps non productif. Selon un accord tacite, les salariés acceptent de se soumettre aux méthodes de la production industrielle, en échange d'un temps de travail restreint, collectif et bien délimité d'un temps libre à leur disposition. Déjà Rolle soulignait combien l'affranchissement du travailleur ne se réalise pas dans le travail, mais en dehors de l'entreprise, seul temps-espace où il est éventuellement possible de vivre une vie selon une finalité non économique, avec une organisation différente de celle du travail industriel (Rolle, 1971). Le temps de travail tombe sous l'emprise totale de l'entreprise, qui l'exploite selon sa logique purement productive. Il est ainsi continuellement intensifié. La séparation nette entre temps de travail et de non-travail a aussi pour effet que l'opposition entre le temps dédié à l'entreprise et le temps libre est portée par les travailleurs.

---

<sup>8</sup> Cette expression désigne plus largement le type de régulation économique et sociale qui s'est instauré dans les sociétés industrialisées dès le milieu du XX<sup>ème</sup> siècle en créant un cercle vertueux entre le travail salarié et la consommation. Une des idées du constructeur automobile Ford, d'après lequel a été nommé ce phénomène, consiste à augmenter les salaires de ses ouvriers au point d'en faire les premiers clients de ce qu'ils produisent. Le salaire n'assure donc plus seulement la survie et la reproduction de la force de travail en échange du temps, mais alimente la consommation en élargissant massivement les marchés et en stimulant ainsi la croissance économique. Globalement, le système de production fordiste allie une organisation du travail taylorienne (organisation scientifique du travail avec une nette séparation entre la conception et l'exécution) à un mode d'accumulation basé sur la production de masse avec une consommation de masse. Il implique également une forte hiérarchie interne aux entreprises, des temps de travail assez longs et fixes, un emploi stable, des salaires continuellement montants, un parcours de vie planifiable et une division sexuelle du travail claire où les femmes sont assignées à l'éducation des enfants et au ménage.

L'intériorisation de la discipline temporelle, c'est-à-dire le respect des temps de travail fixés par l'entreprise et la cessation de pratiques mélangeant sur le lieu de travail des activités ne relevant pas de la production, a finalement rendu possible la régulation institutionnelle du temps de travail<sup>9</sup>. La durée et l'emplacement du temps de travail ont ainsi pu être fixés par les entreprises, des conventions collectives de travail et des lois. Cette réglementation définit les conditions de travail et a une fonction de frontière entre travail et hors travail. Par ses limitations, elle offre en même temps une protection pour les salariés et limite les possibilités d'action tant des employeurs que des salariés (cf. Hinrichs, 1988).

Au fil des luttes entre les partenaires sociaux, il s'est donc d'abord créée une « journée de travail normale ». Une fois instituée, la journée de travail normale s'est développée en semaine, année et vie de travail normales. C'est sur ce temps normalisé, régulé, qu'a pu se greffer la réduction du temps de travail en prenant comme référence des cadres temporels de plus en plus longs. Elle s'est d'abord faite par la limitation de la journée de travail (les 8 heures revendiquées en 1918), puis par l'instauration du week-end de deux jours et ensuite par l'introduction et la multiplication des vacances. L'allongement de la durée des études et l'avancement de l'âge de la retraite a finalement considérablement réduit le temps dédié au travail au cours d'une vie, en agissant sur les deux extrêmes de la vie active. Ce schéma d'allongement du cadre de référence temporel pour la régulation du temps de travail a été vérifié dans la plupart des pays européens (Marchand et Thélot, 1991, Baillod et al., 1989, Otto, 1989). La régulation ne s'arrête pas à la durée du travail, l'emplacement ayant également été orienté par des lois, institutions publiques, conventions collectives et pratiques, et ceci tant dans le cadre journalier, hebdomadaire, annuel que sur la vie entière.

La signification de la normalisation du temps de travail va au-delà du fait qu'elle a rendu possible la survie par le travail salarié et qu'elle a amélioré les conditions de travail et de

---

<sup>9</sup> Les normes temporelles introduites avec l'industrialisation, après avoir suscité de fortes résistances, sont aujourd'hui acceptées par tout le monde, au point de déterminer notre comportement même hors du travail. La ponctualité, la régularité, la parcimonie sont des vertus exigées de tous les travailleurs. Elles constituent aussi des aspects importants de l'évaluation scolaire et des rapports entre proches. La vie quotidienne est pleine d'exemples illustrant l'intériorisation réussie de la discipline du temps. Nous portons presque tous une montre pour pouvoir organiser à tout moment nos activités, et quand nous n'avons pas l'occasion d'en porter une, nous nous sentons amputés : nous consultons régulièrement notre poignet. Nos pratiques trahissent notre abjection envers le gaspillage du temps. La philosophie hautement économique du temps est arrivée à influencer notre vie privée et les moindres manifestations de la vie sociale. Cette conception s'exprime par exemple dans les pratiques de consommation simultanées : nous prenons le petit déjeuner au travail, nous écoutons de la musique pendant la conduite, regardons la télévision pendant le repas, etc.

vie. Elle a relié la nouvelle structure temporelle de l'entreprise industrielle à celle de la vie quotidienne et de la vie entière des travailleurs, institutionnalisant ainsi un nouveau programme normal du cycle de vie. Le rapport salarial et le type d'emploi correspondant organisent donc aussi un mode et un rythme de vie, avec un appareil de formation, une législation sociale, un dispositif de sécurité sociale qui vont s'étendre, dans une certaine mesure, aux non-salariés et aux inactifs. Par exemple, toute la conception de la Sécurité Sociale est basée, tant pour l'efficacité du financement que des prestations, sur la vision d'une société dominée par un salariat bien précis. L'État social s'appuie sur une masse salariale qu'il a lui-même rendue possible en instituant légalement des normes de temps de travail.

Le « temps de travail normal » est donc l'aboutissement d'un siècle d'âpres luttes entre partenaires sociaux sur le temps. Ce processus de normalisation commencé avec l'industrialisation a trouvé son apogée dans les années 1950-1960, pendant les « trente glorieuses ». On ne peut donc pas parler de « normalité » en raison seulement d'une très longue tradition : un siècle à peine, dont seulement deux à trois décennies où ce temps a trouvé sa forme complète. Compte tenu des évolutions récentes, il faudrait même plutôt parler d'une exception historique. Il est toutefois possible de parler de « temps de travail normal » dans le sens où les réglementations ont fortement restreint les variations légitimes pour tous les acteurs et où les pratiques de plus en plus convergentes se sont instituées en normes. Malgré la jeunesse de cette référence, le temps de travail normal constitue néanmoins une vraie norme, au sens où il couvre non seulement la réalité vécue d'une partie importante du salariat, mais encore et surtout est devenu une condition désirable pour tous. Il est inscrit dans nos valeurs, il incorpore un modèle de ce qui doit être, de ce qui est souhaitable tant pour les employeurs que pour les travailleurs. La marginalisation objective et subjective que vivent les chômeurs et les travailleurs occupant des emplois « atypiques »<sup>10</sup> est par ailleurs un signe clair de la force normative du temps de travail. Bien que cette norme ne soit aujourd'hui plus appliquée aussi largement que dans les années 1960, le temps de travail normal continue d'agir comme norme et doit par conséquent être considéré comme étant toujours d'actualité. Finalement, il concerne non seulement les acteurs du monde du travail mais la société entière, parce qu'il structure les temps hors travail et parce qu'il est le fondement de la plupart des dispositifs de l'État social.

---

<sup>10</sup> Est considéré ici comme emploi atypique toute activité qui ne correspond pas à un emploi stable à plein-temps (p.ex. emplois temporaires, intérim, à temps partiel, contrats à durée déterminée, etc.).

En réalité, le temps de travail dans les pays industrialisés n'était pas aussi uniforme, même pas au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle. Si vers la fin des années 1960 il y avait bien un modèle dominant de temps de travail, des disparités entre les différents pays, mais surtout entre les différentes catégories de travailleurs ont toujours existé (voir chapitre 2.2.2). En réalité, le temps de travail normal concerne avant tout le travailleur mâle, le plus légitime<sup>11</sup>. Le vrai, le bon emploi, avec son corollaire temporel, est avant tout celui du père de famille gagnant suffisamment pour nourrir sa famille. Les disparités dans les pratiques n'ont pourtant pas empêché qu'une norme se développe et s'impose à tous.

J'essaie ici de définir cette norme, car elle est le point de départ pour comprendre la flexibilisation des temps de travail.

Il ne s'agit pas de décrire les pratiques effectives de temps de travail du milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, mais de cerner la logique profonde qui sous-tendait le processus de normalisation dans le compromis fordiste. Le temps de travail normal est donc plus un modèle qu'une réalité. Désormais, je vais utiliser le terme de modèle, car, dans la pratique, le temps de travail n'a eu que rarement sa forme pure, idéal-typique que je vais lui donner. Une partie des formes de temps de travail flexibles sont d'ailleurs appelées parfois formes d'emploi et d'horaire atypiques, en soulignant ainsi le caractère « hors norme », hors modèle de ces phénomènes.

En reprenant Willenbacher, on peut caractériser le système du temps de travail normal par le fait que tous les salariés connaissent des conditions de temps de travail similaires, que tous les collaborateurs d'une entreprise sont présents en même temps sur le lieu de travail, que les horaires doivent être rigoureusement respectés et que le temps d'exploitation de l'entreprise coïncide avec le temps de travail de chaque salarié (Willenbacher, 1990). J'ajouterais en outre une dimension à plus long terme qui organise temporellement tout le cours de la vie professionnelle. Cette dimension est caractérisée par la continuité et concerne plus particulièrement la relation salariale. Les dimensions d'organisation du temps de travail normal sont donc les suivantes :

---

<sup>11</sup> Cette légitimité du travailleur mâle assurant la survie matérielle de sa famille existait déjà avant la constitution du temps de travail normal. C'est en partie sur elle que c'est greffé le développement d'une nouvelle norme temporelle, tout en renforçant à son tour le modèle de « Monsieur Gagne-Pain ».

1. uniformité des conditions de temps de travail,
2. simultanéité de la présence de tous les collaborateurs,
3. ponctualité,
4. superposition du temps de travail et du temps d'exploitation de l'entreprise,
5. linéarité et continuité des parcours professionnels.

L'unicité de ce modèle normatif induit également que le temps de travail est essentiellement collectif (cette collectivité a même été fortement revendiquée par les syndicats). Il n'est donc pas seulement collectif parce que la production exige la présence simultanée de tous les travailleurs dans une organisation déterminée, mais aussi parce qu'il est globalement partagé entre les entreprises, voire les nations. Cela a permis de créer des rythmes communs au niveau de la société entière. Nous verrons un peu plus loin que ce caractère collectif, au delà de faciliter la coordination des actions et des rencontres, a aussi été à l'origine de quelques problèmes de congestion temporelle et spatiale.

Les cinq dimensions précitées d'organisation du modèle de temps de travail propre à la période du compromis industriel fordiste peuvent aussi être exprimées sous les traits distinctifs que sont la stabilité, voire la fixité, la discipline, la régularité et la collectivité. En ce qui concerne les contenus précis qu'ont pris ces dimensions, nous pouvons les décrire en suivant les dimensions fondamentales du temps de travail (durée, position, régularité, intensité et contrôle) et les différents cadres temporels de référence (jour, semaine, année et vie entière). Le tableau suivant schématise le temps de travail normal

Tableau 1 : description du modèle de temps de travail normal

<i>dimensions du temps</i>	<i>cadre temporel de référence</i>			
	<b>Jour</b>	<b>semaine</b>	<b>année</b>	<b>vie</b>
<b>durée</b>	de 8 heures	40 heures	4-5 semaines de vacances	40-50 ans (de la fin de l'école à la retraite), contrat à durée indéterminée
<b>position</b>	env. entre 6 h du matin et 20 h du soir	sur 5 jours, du lundi au vendredi	définie entre employeur et salarié, vacances souvent en été et autour de Noël	en continu, sans interruptions, à vie dans la même entreprise
<b>régularité</b>	Absolue	absolue	légères variations possibles	interruptions que par forces majeures (par exemple chômage)
<b>contrôle par l'entreprise</b>	la ponctualité est contrôlée par divers moyens : de visu (présence simultanée), pointage, etc.	total, les entreprises n'étant pas accessibles en dehors	relativement fort, parfois total (fermetures d'entreprise)	fort, la norme sociale rend les employeurs méfiants face à des parcours non continus
<b>intensité</b>	l'intensité du travail s'est de plus en plus accentuée depuis un siècle et demi : la durée du travail a été réduite tout en augmentant la productivité et les machines dictent des rythmes accélérés et contrôlés par la hiérarchie			

Ce modèle temporel rime avec un emploi à durée indéterminée, auprès d'un même employeur depuis la fin des études jusqu'à la retraite sans interruptions, à plein temps, avec un horaire diurne régulier et fixe du lundi au vendredi d'environ huit heures quotidiennes. En d'autres mots, le temps de travail normal correspond à un emploi à plein temps, à durée indéterminée, avec un horaire normal. En regardant de près ce tableau, on se rend encore mieux compte que ce modèle ne concerne de loin pas tous les salariés. Je rappelle qu'il est avant tout typique pour les salariés masculins (travail à plein temps sans interruptions tout au long de la vie active), ce qui ne l'empêche pas d'agir comme modèle normatif dans le sens où les femmes qui ne suivent pas ce modèle en pâtissent par exemple au niveau de leur carrière professionnelle.

## 2.2 Les temps de travail post-industriels : l'effritement de la norme

Si je fait une distinction entre temps de travail de l'époque industrielle d'une part et post-industrielle de l'autre, c'est que l'aménagement du temps de travail est intimement lié à l'organisation du travail. Mais avant d'aborder plus en détail les liens entre ces deux éléments, ainsi que d'autres déterminants des nouveaux temps de travail, je vais d'abord

tenter de les définir, en me basant sur l'idée d'une diversification, d'un éloignement du modèle unique de l'arrangement industriel.

### 2.2.1 Vers une définition des temps de travail flexibles

Définir ce que sont les temps de travail flexibles n'est pas une tâche très simple. Plusieurs auteurs suisses s'accordent sur une définition qui est plus historique que conceptuelle dans le sens où ils partent d'un modèle historiquement situé et non pas d'une élaboration théorique. Ils proposent en effet que soient considérés comme flexibles les temps de travail s'écartant du modèle de temps de travail normal qui s'est affirmé depuis la Révolution Industrielle (Borkowsky et al., 1987, Blum, 1996, Baillod et al., 1989; Baillod et al., 1997).

Je reprends ici cette définition, qui, tout en étant de type historique, peut néanmoins être rigoureuse dans la mesure où le temps de travail normal est figé sous une forme idéal-typique. Une fois clairement défini ce qui est entendu par temps de travail normal, il est en effet possible de déduire, par la négative et sans équivoque, ce qui doit être considéré comme flexible. C'est en même temps une définition très large, comparé à ce qui est communément considéré comme temps de travail flexible ('aménagement innovant', tout en sachant que les pratiques changent au fil du temps et entre les régions du monde ; 'irrégularité pour l'individu', ce qui exclut les temps de travail atypiques ; 'aménagement conférant de l'autonomie à l'individu', ce qui est difficilement saisissable). Il est vrai qu'elle s'appuie également sur une idée de 'nouveau historique', car peut être considéré comme temps de travail flexible tout ce qui s'écarte du modèle de temps de travail normal décrit plus haut. Mais il faut préciser qu'il s'agit d'un modèle au sens plein du terme : c'est un idéal-type correspondant à un certain type de compromis social. Ce modèle a pu être clairement circonscrit, et peut donc servir de point de référence pour analyser le processus actuel qu'on pourrait caractériser de « dé-normalisation »<sup>12</sup>.

A partir d'une telle définition, on peut proposer une liste indicative de formes de temps de travail flexible (Tableau 2).

<sup>12</sup> Ma définition renvoie finalement plutôt à l'idée d'une « diversification » des temps de travail par rapport à un modèle unique qu'à une flexibilisation telle qu'elle est comprise dans le sens commun. Mais le terme de flexibilisation me semble tout de même approprié en rapport avec la définition proposée. On peut en effet argumenter que même si un temps de travail est régulier pour un individu (mais différent du temps de travail normal), il doit être considéré comme flexible dans la mesure où ce temps est susceptible de ne pas rester le



Tableau 2 : liste (non exhaustive) de formes de temps de travail flexible en opposition aux composantes d'un temps de travail « normal »

<i>Modèle du temps de travail normal</i>	<i>Modèles de temps de travail flexibles</i>
Emploi à durée indéterminée	Emploi à durée déterminée, travail temporaire, travail sur appel, chômage partiel
Carrière ininterrompue sur toute la durée de la vie active	Retraite anticipée ou différée, congé sabbatique, congé parental, formation continue, réorientation professionnelle, chômage
Plein temps	Temps partiel, partage de l'emploi (job-sharing), retraite progressive (ou flexible)
Horaire régulier	Heures supplémentaires, chômage technique, modulation, temps de travail annualisé
Horaire fixe	Horaire libre, horaire mobile (ou variable)
Semaine allant de lundi à vendredi	Travail du samedi et/ou du dimanche, travail en équipe
Horaire diurne	Travail de soir et/ou de nuit, travail en équipe

On peut aussi procéder un peu plus systématiquement en classant les formes de temps de travail flexibles selon certaines des dimensions du temps de travail, comme par exemple la durée et la période de référence (Tableau 3).

Tableau 3 : formes de temps de travail flexible selon leurs durée et période de référence

durée	période de référence			
	jour	semaine	année	vie
raccourcie	- temps partiel - horaire variable - chômage partiel - compensation des heures supplémentaires	- temps partiel - horaire variable - chômage partiel - compensation des heures supplémentaires - temps de travail annualisé	- temps partiel - horaire variable - chômage partiel - compensation des heures supplémentaires - temps de travail annualisé - congé non payé	- retraite anticipée - interruption du parcours - prolongement des études
allongée	- horaire variable - heures supplémentaires	- horaire variable - heures supplémentaires - temps de travail annualisé	- horaire variable - heures supplémentaires - temps de travail annualisé	- retraite différée

De quelque façon que l'on classe ces formes de temps de travail flexibles, la liste ne sera jamais vraiment complète. D'une étude à une autre, le catalogue n'est d'ailleurs jamais le même. Certains auteurs incluent par exemple le travail de nuit comme modalité séparée, alors que d'autres ne le font figurer que sous la forme de travail en équipe. De plus, dans la pratique il y a une telle diversité de formes et les appellations sont tellement floues que les études quantitatives sont peu fiables (grande marge d'interprétation par les responsables qui remplissent les questionnaires) et impossibles à comparer entre elles. Ces formes ne sont pas non plus exclusives, la plupart pouvant se combiner (par exemple un temps de travail

---

même au cours de la vie active de cet individu. La variabilité ou la souplesse du temps de travail concerne donc tous les cadres temporels, et autant l'individu que l'entreprise.

annualisé avec un horaire variable et du travail de nuit). Aussi faut-il noter que les modalités concrètes d'application peuvent fortement varier pour une même forme.

De plus, une terminologie unique et très largement partagée ne s'est pas imposée. En Suisse on remarque, en outre, des problèmes de vocabulaire liés d'une part aux traductions et d'autre part aux orientations de recherche divergeantes entre la France et l'Allemagne, pays auxquels se réfèrent majoritairement les chercheurs suisses. Les études systématiques sur le temps de travail sont par ailleurs beaucoup plus répandues en Suisse alémanique, où les auteurs ont par conséquent développé un vocabulaire plus ou moins commun. Un exemple des confusions possibles est celui des différents termes pour un horaire qui n'est pas tout à fait fixe, mais où les employés doivent respecter certaines plages d'heures de présence. En allemand le terme de « Gleitzeit » semble largement partagé, alors qu'en français on « horaire souple », « variable », « mobile » ou carrément « libre ». S'ajoute le problème lié à l'application concrète : une même forme peut fortement varier d'une entreprise à l'autre et souvent une combinaison originale de plusieurs formes est proposée aux employés. On parle parfois de « système de cafétéria », en indiquant ainsi que les employés peuvent se servir librement par rapport à une panoplie d'options temporelles.

Il ne suffit donc pas de nommer une forme pour la décrire. Une description détaillée, basée sur les dimensions de contenu (durée, position et cadre temporel de référence) et considérant quelques éléments de la forme spécifique (limites de l'autonomie et du contrôle, types de gestion de temps, politique de gestion du personnel et d'encadrement), est donc nécessaire pour connaître un système de flexibilité du temps de travail concret. Lorsqu'on est face à un certain type de temps de travail, il est par contre possible, à partir de la définition proposée, de juger s'il est à considérer comme flexible ou pas.

La définition que je propose ici fait une différence avec les définitions de sens commun qui associent le plus souvent (en Suisse du moins) la flexibilité du temps de travail aux phénomènes impliquant une variabilité individuelle des temps de travail conférant une place plus grande aux individus pour définir leur propre temps de travail. Ou alors elles renvoient, comme en France, à des formes particulièrement contraintes et irrégulières comme la modulation et le travail sur appel. La plupart des formes de temps de travail communément décrites comme flexibles remettent en question les dimensions de régularité, de fixité et de collectivité, qui caractérisent la norme industrielle du temps de travail.

Suivant la définition proposée, les traits distinctifs du modèle de temps de travail normal ne sont par contre pas forcément remis en cause en même temps. Certaines formes de temps de travail flexibles maintiennent la caractéristique de collectivité au niveau de l'entreprise tout en abandonnant la régularité (par exemple dans le cas de la modulation ou du chômage technique, la durée du travail peut fortement varier d'une semaine à l'autre, voire d'un jour à l'autre tout en étant la même pour tous les salariés d'un collectif de travail), d'autres maintiennent par exemple la régularité au niveau des horaires mais pas forcément au niveau de l'emploi (p.ex. certains contrats à durée déterminée). Certaines de ces formes laissent par définition peu de liberté d'aménagement aux salariés et sont plutôt conçues en fonction des besoins de l'employeur, alors que d'autres contiennent potentiellement une plus grande maîtrise temporelle pour les salariés (en particulier les formes d'horaire variable avec blocs fixes).

Lorsque je parle de temps de travail flexibles, je me réfère donc à la fois à des réalités anciennes et récentes, à des formes d'emplois et à des types d'horaire, à des aménagements en fonction des besoins de l'entreprise et en fonction des besoins des salariés, à des temps de travail fixes ou continuellement changeants pour les salariés. Mais ces phénomènes participent tous à une désynchronisation grandissante des rythmes sociaux. Les rythmes de travail se diversifient et se trouvent ainsi en décalage avec la plupart des services publics et privés qui ont été conçus en priorité en référence au temps de travail normal.

En partant de la définition proposée de temps de travail normal, il est maintenant possible de montrer en quoi consistent les écarts à cette norme qui ont déjà existé lorsqu'elle était censée être à son apogée et pourquoi on parle pour la période plus récente d'une flexibilisation des temps de travail.

### **2.2.2 Le temps de travail normal : une norme pas si unifiée que ça**

Comme je l'ai précisé à plusieurs reprises, le modèle de temps de travail normal n'était en réalité pas pratiqué tel quel. Des différences entre pays, entre branches et entre catégories de travailleurs existaient même au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, alors que le temps de travail normal a trouvé son expression la plus affirmée.

Aujourd'hui encore, des différences importantes entre pays continuent d'exister notamment dans le type d'intervention étatique et de régulation collective. Certains pays, à l'instar de la Suisse, se gardent d'intervenir massivement dans les rapports salariaux par la prescription de lois. Ils laissent aux syndicats et au patronat le soin d'élaborer une réglementation précise concernant les conditions de travail et établissent simplement des conditions-cadre garantissant une protection minimale pour les travailleurs. C'est ainsi que, depuis les années 1920, la durée légale maximale du temps de travail n'a jamais plus été fixée en dessous des durées pratiquées dans les entreprises<sup>13</sup>. Tout comme la Suisse, l'Allemagne, la Hollande, l'Italie et le Portugal connaissent des durées normales bien en dessous de la durée maximale fixée par la loi. L'Angleterre et le Danemark ne connaissent même pas de limitation légale nationale. En France, Belgique, Autriche, Suède, Espagne et Grèce par contre, les durées contractuelles affichées par les entreprises sont très proches de la durée fixée par la loi, qui a donc une fonction très visible d'incitation à la limitation des temps de travail. D'autres différences entre les pays se trouvent par exemple dans l'étendue de certaines formes de temps de travail comme le temps partiel et le travail en équipe. Ces différences sont en partie dues aux divergences dans le code du travail mais également dans les systèmes de sécurité sociale et autres dispositifs sociaux comme par exemple la prise en charge de la petite enfance ainsi qu'aux divergences dans la structure des salaires et dans la structure économique du pays.

Des différences notables se rencontrent également par catégories de travailleurs, dépassant toute distinction entre pays. La répartition des taux d'activité est partout différente entre les hommes et les femmes, bien qu'à des degrés variés (Maruani, 1993). Les biographies professionnelles sont fortement sexuées, les femmes interrompant beaucoup plus souvent et longtemps leur carrière (Levy et al., 1997). D'autres pratiques, notamment les horaires et emplois atypiques, sont inégalement réparties entre hommes et femmes (Beaud et al., 1990, Nicole-Drancourt, 1990). Au delà des différences de genre, les pratiques de temps de travail diffèrent aussi entre petites et grandes entreprises, entre industrie et services, entre salariés et indépendants, entre professions.

Le chapitre 3 de cette première partie, présentant les recherches sur la flexibilisation du temps de travail dans différents pays, sera l'occasion d'approfondir la connaissance sur les

---

<sup>13</sup> Le peuple suisse a refusé à plusieurs reprises de diminuer le temps de travail par la loi (voir graphique à la page 140, chapitre 4.1).

différences de pratiques entre pays et catégories de travailleurs qui n'ont pu être que effleurées ici.

### **2.2.3 Premiers signes de « dé-normalisation »**

J'ai déjà signalé que le temps de travail normal n'a jamais été une réalité partagée par tous, c'est encore moins le cas aujourd'hui. Nous allons rapidement voir maintenant quelles étaient les formes de flexibilité qui existaient déjà en pleine période fordiste et quelles sont les formes apparues plus récemment, en essayant de saisir les raisons de leur apparition. Malgré des « déviations » réelles à la norme, tant pour la diversité entre les pays, que pour la pratique de temps s'écartant des normes nationales, il n'est pas vraiment correct de parler de flexibilisation, de diversification ni de « dé-normalisation » du temps de travail lorsqu'on se réfère au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle. Ces pratiques ne mettaient en effet pas encore vraiment en péril la référence unique de la norme, personne n'utilisait d'ailleurs à l'époque de telles expressions. Elles restaient cantonnées à des secteurs, à des catégories de travailleurs ou à des contextes très particuliers. Ce qui différencie le plus le phénomène actuel de ce qui se pratiquait il y a quelques décennies n'est pas tellement la nouveauté de certaines formes d'organisation du temps de travail, que le fait qu'elles mettent sérieusement en crise la norme du temps de travail normal.

Même si on ne considère que le salariat masculin, on peut constater que, aujourd'hui, seule la moitié environ travaille encore strictement selon ce modèle de temps de travail normal. D'une part, plusieurs formes, comme le travail de soir ou de nuit ou le travail du week-end, sont liées à des branches spécifiques et y ont toujours existé ; un exemple en est le secteur de la santé. D'autre part, certaines formes se sont répandues au cours des derniers 50 ans pour des raisons parfois très différentes : le travail en équipe dans les usines, les horaires mobiles dans l'administration, le temps partiel, les emplois temporaires, le travail sur appel, le chômage partiel, les heures supplémentaires, la retraite anticipée, l'allongement de la durée des études, la formation continue, etc.

Dans la recherche d'explications pour l'apparition et le développement d'horaires s'écartant du temps de travail normal, je vais porter une attention particulière à l'évolution de l'organisation du travail. En partant du constat que la normalisation du temps de travail a constitué une réponse aux besoins de synchronisation des gestes inhérents au système

industriel et à l'organisation scientifique du travail, l'hypothèse la plus probante pour expliquer les évolutions successives du temps de travail porte précisément sur l'organisation du travail. Mais d'autres pistes ne seront pas écartées pour autant, d'autant plus que les acteurs en jeu dans le monde de l'entreprise sont multiples, chacun défendant ses intérêts selon les ressources à sa disposition. Comparé au début de l'industrialisation, l'Etat, les syndicats et les travailleurs sont assurément mieux informés et organisés et jouent donc un rôle non négligeable dans la définition du temps de travail.

Quant aux différentes formes de temps de travail « nouveau », l'attention sera portée dans un premier temps plus spécifiquement sur les horaires variables, qui eux ne sont pas apparus pour des raisons strictement liées à l'organisation du travail, mais dont le développement actuel peut tout de même être compris à travers elle. Malgré la définition très large de flexibilité du temps de travail qui vient d'être donnée, je vais mettre l'accent sur des formes de temps de travail qui délèguent aux salariés au moins une partie du pouvoir de détermination de leur propres horaires, sans pour autant totalement ignorer les autres. Ce choix a été fait en rapport avec la problématique de cette thèse, qui s'interroge sur la tension entre autonomie et contrainte chez les salariés dans le cadre des temps de travail flexibles, sur les conditions d'exercice de ce pouvoir de détermination tenant compte du rapport salarial dans les conditions actuelles du marché du travail et d'économie globalisée, et de l'organisation du travail et des politiques de gestion du personnel présents. Cette question pourra être le mieux approfondie en partant d'une situation qui donne, selon le règlement établi par une entreprise, de l'autonomie à chaque salarié, pour voir ensuite dans quelles conditions cette autonomie s'exerce effectivement ou est au contraire restreinte par des contraintes n'ayant pas été formalisées dans le contrat de travail. Le cas qui sera analysé dans la partie empirique de cette thèse relève d'ailleurs d'une organisation du temps de travail qui trouve ses racines dans l'horaire variable.

## 2.3 Temps et organisation du travail

### 2.3.1 Temps de travail normal et organisation du travail de l'ère industrielle

Le survol historique de l'apparition du temps de travail normal a déjà montré en filigrane que l'organisation du travail et de la production sont intimement liées à l'organisation du temps de travail. Ce n'est que grâce à la mesure de plus en plus détaillée du temps physique et à la soumission des travailleurs à ce temps linéaire que la synchronisation des gestes et donc le système industriel ont pu être instaurés. Présence collective et ponctualité assuraient la coordination du travail divisé dans les ateliers. L'organisation scientifique du travail telle que conceptualisée par l'ingénieur Taylor vers la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle est totalement tributaire de ce temps linéaire et va encore plus loin dans la même logique. Le processus de travail est parcellisé en tâches primaires uniques et chaque geste est chronométré pour en définir la durée idéale. La division du travail très poussée aboutit ainsi à une standardisation totale du temps interne au travail. Le principe de la chaîne de montage promulgué par Ford rendra la structure interne du temps de travail totalement uniforme, la machinerie ne supportant aucune irrégularité dans le rythme de travail.

Si un modèle du temps de travail normal a pu se répandre aussi vigoureusement et devenir pratiquement une évidence tant pour les travailleurs que pour les entreprises, c'est qu'il trouvait son correspondant dans l'organisation (taylorienne) du travail dans les entreprises. Même les réductions massives du temps de travail ne touchaient pas au noyau de cette organisation du travail, elle ne s'effectuaient qu'en marge par l'extension du repos hebdomadaire (p.ex. le samedi de congé) et l'allongement des vacances. Cela m'amène donc à penser que l'émergence de nouvelles organisations du travail est un des moteurs principaux de la remise en question de ce modèle<sup>14</sup>.

Si la grande discipline du temps, la synchronisation des horaires et des gestes ainsi que l'intensification du rythme encadrées par l'instauration d'un temps de travail normal ont

---

<sup>14</sup> Je montrerai que les nouvelles organisations du travail ont mis sous pression le modèle du temps de travail normal. Mais la situation inverse où un nouveau temps de travail remet en question l'organisation existe également. Les réductions du temps de travail ont été l'occasion pour beaucoup d'entreprises de repenser l'organisation du travail (par exemple en allongeant le temps d'ouverture de l'entreprise par une réorganisation temporelle des équipes).

joué un rôle central dans le modèle productif taylorien-fordien jusque dans la moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, depuis les années 1960 on voit apparaître un nouveau phénomène temporel, celui de la flexibilisation des temps de travail. Est-ce qu'on peut alors trouver les raisons de l'apparition de ce phénomène dans le développement parallèle d'un nouveau paradigme de l'organisation du travail et de la production ?

### **2.3.2 Nouveaux temps de travail pour nouvelles organisations du travail ?**

D'après la périodisation de l'apparition de l'aménagement du temps de travail proposée par Boisard (1996)<sup>15</sup>, on peut effectivement supposer un lien entre nouveaux temps de travail et organisation du travail, mais ce lien n'est, d'après lui, pas exclusif ni en tout temps prépondérant pour expliquer le type d'organisation du temps de travail. Il divise le processus de réaménagement du temps de travail en trois phases, selon l'objectif dominant poursuivi par les acteurs<sup>16</sup>. Les acteurs considérés sont l'Etat qui cherche à rationaliser l'utilisation des équipements collectifs, les entreprises qui visent à accroître leur performance économique et les salariés qui veulent améliorer leurs conditions de travail par la maîtrise individuelle du temps (Boisard, 1996). Selon la période et le rapport de force entre ces acteurs, la combinaison de leurs objectifs donne un résultat différent, laissant transparaître une prépondérance de l'un d'entre eux sans que les autres soient forcément absents.

Dans une première phase, entre les années 1960 et 1970, plusieurs États incitent les entreprises et prennent des mesures pour étaler les horaires, le but étant d'éviter les grands embouteillages et la fréquentation en masse des services. La diversification des horaires de début et de fin de journée de travail et l'étalement des vacances scolaires permettent par exemple de réduire l'encombrement des grandes routes aux heures et jours de pointe et de

---

<sup>15</sup> Boisard entend par le terme d'aménagement largement ce que j'ai défini comme flexibilité du temps de travail, dans le sens où le temps de travail commence à s'écarter d'une norme unique depuis que les différents acteurs entendent avoir une emprise sur son organisation. Dans son chapitre sur les temps de travail dans les pays de l'Union Européenne et de l'OCDE, il utilise par contre l'expression de flexibilité du temps de travail pour désigner des aménagements tels que les horaires variables, la modulation annuelle, le temps partiel intermittent ou les équipes à horaires réduits, alors qu'il ne l'a jamais utilisée auparavant. Je suppose qu'il a évité son emploi en raison des connotations très négatives qui y sont liées en France, alors que son utilisation est beaucoup plus répandue et neutre dans d'autres pays, ce qui peut l'avoir incité à l'utiliser dans ce chapitre particulier.

<sup>16</sup> Cette périodisation, bien que basée sur l'expérience particulière de la France, peut être à mon avis reprise, du moins dans ses lignes générales, pour beaucoup d'autres pays industrialisés.



restreindre ainsi la construction routière et autres infrastructures collectives et de limiter l'expansion des services publics<sup>17</sup>.

Les entreprises ont d'ailleurs repris à leur compte certains effets bénéfiques des horaires étalés, ce qui introduit la deuxième phase. Entre les années 1970 et le milieu des années 1980, les entreprises introduisent de plus en plus des horaires variables (aussi appelés souples ou mobiles), aidées par la technique (badges et pointeuses) et parfois les autorités. Elles améliorent ainsi le rendement et diminuent l'absentéisme, mais surtout attirent et fidélisent une main d'œuvre rare et recherchée. Ces horaires sont en effet extrêmement bienvenus auprès des salariés qui gagnent ainsi de l'emprise sur leur propre temps de travail. C'est d'ailleurs à cette période là que les psychologues du travail commencent à parler d'humanisation du travail. Cette deuxième phase est donc marquée par une amélioration des conditions de travail à un moment où la situation sur le marché du travail était justement favorable aux salariés.

Dans une troisième phase, les nouveaux aménagements du temps de travail se font plutôt en fonction des intérêts des entreprises (depuis le début des années 1980). Dans une première étape de cette phase, entre les années 1980 et le début des années 1990, la concurrence commence à se faire plus vive et beaucoup d'entreprises décident d'investir dans les machines qu'il faut donc amortir. L'allongement de la durée d'utilisation des équipements par le travail en équipe et les horaires atypiques se répandent largement et rares sont les endroits où la durée d'ouverture de l'entreprise correspond encore au temps de travail des salariés.

Dans une deuxième étape de cette troisième phase, à partir des années 1990, la saturation des marchés et le raccourcissement des cycles de vie des marchandises poussent les entreprises à rechercher une adaptation serrée aux fluctuations du marché, une réaction immédiate aux changements de la demande ainsi qu'une grande réactivité à d'autres aspects de l'environnement comme la concurrence, les normes et les techniques. La gestion à flux tendus permet aussi de réduire au minimum les stocks et les frais qui y sont liés. Ces fluctuations et changements n'étant pas prévisibles au jour près, les employés sont sollicités à prendre en charge la gestion temporelle de ces aléas. En Europe, les États et parfois aussi les syndicats soutiennent le développement d'une certaine flexibilité des temps de travail

---

<sup>17</sup> En Suisse, l'État est très peu intervenu, mais l'évolution dans les pays avoisinants, par exemple en ce qui

(par exemple par l'annualisation), plus à même de concilier souplesse et sécurité d'emploi que la flexibilité quantitative de la main d'œuvre.

Cette schématisation historique n'empêche pas qu'aujourd'hui une entreprise puisse être amenée à instaurer la flexibilité des temps de travail pour une combinaison de ces raisons, mais fait apparaître que la motivation première est probablement celle d'une production au plus près de la demande fluctuante.

Dans les deux chapitres suivants seront développés plus en détail deux aspects que Boisard place respectivement dans la deuxième et la troisième phase : l'apparition des horaires variables et les nouvelles organisations du travail, en montrant le lien étroit entre l'organisation du travail et l'organisation du temps de travail, même lorsque les deux n'ont pas été intentionnellement élaborés conjointement.

### **2.3.2.1 Apparition de l'horaire variable**

Vers la fin des années 1960 apparaissent les premières formes de temps de travail flexible. Ce qu'on appelait à l'époque temps de travail flexible, horaire flexible, horaire variable, horaire mobile, ou en anglais flexitime, etc. sont en fait tous des systèmes d'organisation du temps de travail qui permettent une certaine variabilité des heures d'arrivée et de départ des salariés. Ils révolutionnaient donc l'arrangement temporel industriel dans sa dimension de collectivité, et le plus souvent aussi dans sa dimension de fixité et de ponctualité. Le degré de flexibilité pouvait en effet être assez variable, allant de systèmes qui prévoyaient un étalement des horaires dans l'entreprise tout en restant fixes pour les individus une fois déterminés, à des systèmes où les heures d'arrivée et de départ pouvaient varier de jour en jour mais où la présence devait être garantie sur certaines plages horaires (pour ce type, on peut encore distinguer entre systèmes où la durée journalière devait toujours être respectée et d'autres où la moyenne devait être atteinte sur une période déterminée), jusqu'à des systèmes d'horaires carrément libres, sans aucune plage à présence obligatoire. Tous ces systèmes présentent, à des degrés variables, la caractéristique de déléguer une partie du pouvoir de détermination du temps de travail aux salariés et me semblent en cela représenter des prototypes d'un certain phénomène qui sera développé dans les années 1990 et que je me propose d'étudier. Il est donc intéressant d'approfondir un peu les connaissances sur

---

concerne les périodes des vacances scolaires, a modifié certaines pratiques aussi chez nous.

l'apparition de ces horaires variables. Je discuterais un peu plus loin les éléments qui distinguent ces premières expériences de ce qui est plus souvent vécu depuis une décennie.

La toute première expérience d'horaire variable a eu lieu, semble-t-il, en 1967 en Allemagne et les initiateurs de ce changement majeur ont été les employés eux-mêmes. Suite à la construction d'une autoroute à proximité de leur entreprise, les employés se trouvaient régulièrement pris dans d'immenses bouchons sur les routes d'accès. Pour éviter ce désagrément majeur, ils se sont d'abord organisés de manière informelle entre eux pour ne pas tous arriver en même temps et raccourcir ainsi le temps des trajets. Il est possible que face au phénomène de la forte motorisation à la fin des années 1960, d'autres salariés aient eu un comportement semblable, mais c'est dans cette entreprise allemande (Hengstler GmbH) que cette pratique a été pour la première fois prise en charge par les responsables et formalisée en un système réfléchi qu'ils ont appelé « Gleitzeit »<sup>18</sup>. Le fait que cette entreprise fabriquait des pointeuses n'est sûrement pas étranger à la réceptivité de la direction pour cette expérience. C'est en effet Hengstler qui développera ensuite les premières pointeuses adaptées à la gestion des temps de travail flexibles. L'entreprise mène aussi des réflexions plus théoriques qu'elle met à disposition de ses clients sous forme écrite<sup>19</sup> et intervient pour faire connaître largement l'horaire variable. Elle a même généreusement sponsorisé un voyage en Inde et Thaïlande d'un groupe de jeunes de la génération « Flower-Power » parce qu'ils ont été d'accord d'imprimer en grandes lettres sur leur bus VW la maxime de l'entreprise : « I like Gleitzeit »<sup>20</sup>. Cette action montre bien sa détermination à rendre publique ce type d'organisation du temps de travail, ce qui lui permettait de créer des marchés pour son nouveau produit, les systèmes de saisie des temps de travail. Mais si je relate ici ces événements quelque peu anecdotiques, c'est surtout parce qu'ils incarnent parfaitement l'esprit dans lequel le temps de travail flexible était pensé à l'époque. L'horaire variable s'insérait en effet parfaitement dans l'esprit du temps qui luttait entre autres contre l'aliénation du travail industriel. La maîtrise de certains éléments du temps de travail par les employés incarnait alors une révolution que les entreprises avaient tout intérêt à adopter, surtout qu'elle révélait des effets positifs sur la motivation, ce qui se traduisait notamment sous forme d'une baisse sensible des absences payées. Cette pratique

---

<sup>18</sup> Ce mot, qui littéralement signifie « temps glissant » ou « coulissant », sera ensuite utilisé très largement pour désigner un horaire avec des plages fixes et des heures d'arrivée et de départ mobiles, à libre choix de l'employé et qui peuvent donc changer tous les jours.

<sup>19</sup> P.ex. Gleitzeit Di-gest. Aldingen: J. Hengstler 1971, (Firmendruckschrift)

<sup>20</sup> L'entreprise a entre-temps modifié son nom pour s'appeler Hengstler Gleitzeit.

s'est assez rapidement étendue à d'autres entreprises germaniques (en Allemagne, Autriche et Suisse) et ensuite à des pays scandinaves (Suède, Danemark, Norvège et Finlande). Ont suivi plus tard des entreprises d'Angleterre, d'Italie, de France et d'Espagne. Même au Japon on a pu constater au début des années 1970 de telles pratiques. Le saut atlantique s'est d'abord réalisé au Canada. Aux USA, ce sont des professeurs en gestion d'entreprises ayant effectué un séjour en Suisse qui ont publié en 1974 un article dans le *Harvard Business Review* pour faire connaître et promouvoir l'horaire variable aussi aux Etats-Unis (Elbing et al., 1974). Dans leur pays, le « flexitime » sera ensuite introduit notamment dans l'administration fédérale.

Bien que Elbing (1974) défende l'idée que le système d'organisation du temps de travail qu'est l'horaire variable puisse être pertinent pour des ateliers de production, donc dans le secteur secondaire, le phénomène reste longtemps prioritairement une affaire du secteur tertiaire. Ce sont notamment les banques, les assurances et les administrations publiques qui introduisent l'horaire variable à large échelle depuis les années 1970. Le fait que l'horaire variable se diffuse principalement dans ces branches est avant tout dû à leur organisation du travail, à leurs stratégies de production et à la situation sur le marché du travail. Que la main-d'œuvre réclame plus de maîtrise de son propre temps n'est en effet pas suffisant pour que les entreprises introduisent un horaire variable, même si cela peut avoir quelques avantages en termes de motivation, d'absentéisme et de taux de rotation. A partir des années 1960, le secteur tertiaire connaît un développement fulgurant en termes d'emplois au détriment du secteur secondaire. Les emplois dans les services ont commencé à se développer déjà à partir de l'après-guerre, mais les emplois industriels ne commencent à connaître un recul sérieux que vers le milieu des années 1960. La branche des banques et assurances notamment devait donc trouver des moyens pour recruter suffisamment de main-d'œuvre. L'offre de conditions de temps de travail alléchantes constituait pour eux un outil efficace pour attirer sur le marché en particulier la main-d'œuvre féminine. Les horaires variables offraient aux femmes en effet souvent la possibilité de continuer à assumer correctement leur rôle domestique. Le fait de ne pas être astreintes à des horaires totalement fixes permettait aux femmes par exemple de conduire ou d'aller chercher les enfants à l'école, de partir assez tôt à midi pour leur préparer à manger, etc. Combiné parfois à des emplois à temps partiel, cet arrangement n'a pas contraint à une remise en question de la division sexuelle du travail. La persistance de cette division sexuée des rôles a d'autre part conduit les femmes déjà salariées à exercer individuellement une pression sur leurs

employeurs en faveur d'une gestion plus souple des horaires en ne respectant tout simplement pas les horaires et en s'absentant lorsque le travail familial l'exigeait, par exemple en cas de maladie des enfants (cf. Lichtenberger, 2001). Que les déviations par rapport à la ponctualité et à la présence soient nées de conflits entre les temps de travail fixes et collectifs des entreprises et les horaires des crèches et écoles, les responsabilités familiales ou les congestions de trafic, les employeurs préféraient mettre en accord leurs règles du temps de travail avec ces pratiques plutôt que de les tolérer, même si cela s'opposait parfois à la législation. S'il est vrai que plusieurs auteurs s'efforçaient à énumérer les avantages que l'horaire variable pouvait apporter à l'entreprise, la plupart de ceux-ci ne sont pas véritablement à l'origine de son succès mais plutôt des effets secondaires inespérés. Parmi les avantages les plus exprimés on trouve (cf. Zumsteg, 1971, Elbing et al., 1974, Melange, 1974-75, Maric, 1977) :

Du côté de l'amélioration de la condition humaine au travail :

- amélioration des conditions de déplacement pour le lieu de travail par l'aplatissement des heures de pointe du trafic,
- amélioration de l'accès aux infrastructures de loisir et aux services publics en raison d'un étalement des horaires d'utilisation,
- facilitation de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée (facilitation de la prise en charge des enfants),
- respect des nouvelles valeurs d'autonomie,
- valorisation des employés en tant qu'individus pouvant prendre des décisions responsables, hausse de la satisfaction globale au travail.

Tous ces facteurs ne sont pas étrangers à une amélioration du côté de l'efficacité économique. Une plus grande satisfaction et motivation des salariés a des impacts directs et indirects sur leur présence et sur leur qualité et rapidité de travail.

Du côté de l'efficacité économique :

- amélioration de l'ambiance de travail et de la motivation des employés,
- hausse de la productivité par une baisse des temps morts,
- affaiblissement du taux de rotation,
- diminution de l'absentéisme,
- perte de pertinence des retards,
- baisse des heures supplémentaires,

- élargissement des heures de service.

Plusieurs auteurs insistent également sur le fait que ce système a des conséquences positives aussi sur la société dans la mesure où les équipements collectifs et les services publics pourront être dimensionnés pour des périodes de pointe moins accentuées et le service ainsi amélioré. Les difficultés relatives se rapportent principalement à la question de la confiance, tant en ce qui concerne le processus d'introduction que la gestion par les supérieurs. Il était en fait considéré que l'abandon d'horaires fixes impliquaient deux changements majeurs : d'une part la nécessité d'une attitude active dans la gestion du temps de travail de la part des employés, attitude peu demandée auparavant et qui présuppose que les employés se sentent considérés comme êtres responsables, d'autre part l'impossibilité ou la difficulté de contrôler la ponctualité et la présence des employés de visu, activité pourtant centrale des supérieurs dans le système précédant. Que les cadres aient véritablement confiance en leur collaborateurs et le leur fassent savoir et sentir était présenté comme facteur clé du succès des temps de travail flexibles.

On remarquera que la plupart des avantages (et difficultés) pour l'entreprise sont plus liés à un changement d'attitude des employés et des cadres dont elle profite sous la forme d'effets secondaires qu'à une réorganisation du travail. A titre d'exemple, le fait que les horaires de travail s'adaptent éventuellement à une charge de travail, qui est en réalité variable dans la plupart des services et productions, est constaté un peu en marge à partir des expériences concrètes d'horaire flexible (p.ex. Elbing et al., 1974). Jamais de tels aspects ne sont évoqués dans les premiers écrits sur ces horaires comme moteurs principaux pour leur introduction. Il est donc vraisemblable que la question de l'adéquation des temps de travail aux fluctuations de la demande ne constituaient pas, dans les années 1970 et 1980, un élément stratégique dans la recherche de gains de productivité des entreprises.

Il n'empêche que l'introduction d'horaires flexibles a remis en cause certains éléments de l'organisation du travail. La simultanéité de présence de tous les travailleurs n'était plus garantie, la durée de fonctionnement de l'entreprise ne coïncidait plus avec les temps de travail individuels. Il était donc nécessaire de trouver de nouveaux modes de coordination. Dans la plupart des bureaux, si les employés n'étaient pas carrément indépendants les uns des autres du point de vue de leur travail, ils s'organisaient le plus souvent entre eux pour pouvoir continuer à effectuer convenablement leur travail. Que le système fonctionne correctement était en effet dans leur intérêt s'ils voulaient garder les avantages en termes de

maîtrise temporelle qu'il leur conférait. L'organisation du travail était le plus souvent assez floue et les équipes assez petites pour permettre des réajustements informels.

Les choses se passaient tout autrement dans les ateliers de production, dans les métiers de l'industrie. Dans ce secteur, l'organisation taylorienne était (et est encore) souvent bien plus poussée<sup>21</sup>. Non seulement les prescriptions y sont plus strictes et concernent également les modes de coordination temporelle des actes productifs, mais encore la conception et l'exécution sont plus clairement séparées. Révolutionner toute la conception d'organisation du travail y est donc moins évident, surtout que cela remettrait en cause la pertinence de la coordination pensée par les ingénieurs des bureaux d'étude.

Ce ne sera donc que lorsqu'il y aura une modification fondamentale dans la manière même d'envisager l'organisation de la production et les stratégies de gains de productivité que des formes de flexibilité du temps de travail déléguant aux salariés une certaine maîtrise de leur propre temps de travail commenceront à concerner plus largement aussi le secteur secondaire. Cela n'empêche pas qu'il y ait eu des expériences d'horaire variable auparavant dans l'industrie (p.ex. chez Brown Boveri en Suisse, où les ouvriers travaillant en équipe s'accordaient entre eux sur l'heure de passation du poste), mais elles constituaient un phénomène vraiment marginal.

### **2.3.2.2 Organisations du travail post-fordistes**

Le système de production de type fordiste a commencé à entrer en crise vers les années 1970. Cette crise est en partie produite par le système fordiste lui-même. Les méthodes préconisées par Taylor et par Ford ne permettaient plus d'améliorer sensiblement la productivité et les marchés commençaient à être saturés, ce qui mettait les entreprises devant le risque croissant de ne pas pouvoir écouler les stocks importants inhérents à la production de masse. En outre, la concurrence s'exacerbait par la globalisation des marchés. Dans beaucoup de secteurs, la concurrence internationale devenait pressante. Les entreprises ne pouvaient plus compter sur d'énormes potentiels d'éclosion de nouveaux marchés, mais devaient se battre pour maintenir leurs propres parts de marché et soustraire des parts de marché aux concurrents. Le Japon, qui a vécu les difficultés d'un marché restreint déjà après

---

<sup>21</sup> Cela n'empêche pas que certains travaux typiquement de « bureaux » puissent être organisés de manière extrêmement taylorienne, comme par exemple le grand commerce et certains centre d'appels (cf. par exemple Buscatto, 2002).

la deuxième guerre mondiale, a développé un type d'organisation du travail lui permettant de ne pas être confronté à des stocks invendables : le just-in-time, toyotisme ou ohnisme<sup>22</sup>. Lorsque dans les pays occidentaux la crise du fordisme s'est faite sentir, le modèle japonais a suscité beaucoup d'intérêt et un de ses aspects, à savoir le principe des flux tendus, a été assez rapidement importé et développé<sup>23</sup>. L'idée principale consiste à cueillir l'information de la demande sur le marché pour la faire remonter le long de la chaîne de production et produire ainsi à peu près à la demande, en supprimant pratiquement le temps et l'espace (et donc les coûts) de stockage. La rapidité de circulation de l'information dans les deux sens du processus de production et une certaine polyvalence des ouvriers pouvant agir là où le besoin est le plus pressant sont deux éléments de réussite fondamentaux de ce modèle. L'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication a en outre permis de diversifier l'offre tout en maintenant certains éléments de la production en masse comme par exemple la division de travail poussée, la standardisation et la chaîne. Les réorganisations importantes nécessaires pour une telle production de masse différenciée, en plus petites séries, et pour une minimisation des stocks ont très souvent entraîné des conséquences non négligeables au niveau de l'organisation du temps de travail.

Dans une première phase (années 1970 et 1980), la globalisation des marchés a exercé une pression sur les coûts et la concurrence a incité les entreprises à investir massivement dans de nouveaux équipements pour pouvoir tenir le pas avec l'injonction de diversification des produits. Ces investissements très lourds ne pouvaient être rentabilisés plus rapidement qu'en allongeant la durée d'exploitation de ces équipements, ce qui a été organisé par une extension du travail en équipe, du travail de nuit et de week-end ainsi que par la multiplication du recours au travail temporaire. Ce sont donc avant tout les formes de temps de travail et d'emploi atypiques qui se répandent alors dans l'industrie<sup>24</sup>. Il est vrai que pendant cette période commençait à se faire sentir également une pression pour une plus grande souplesse de la part des salariés insatisfaits, notamment des plus qualifiés.

---

<sup>22</sup> d'après Ohno, l'ingénieur de chez Toyota qui serait à l'origine de cette organisation, parfois comparé à Taylor

<sup>23</sup> En réalité, le découpage historique et théorique qui est présenté ici n'est qu'une simplification extrême de tendances bien plus complexes. Boyer et Freyssenet, par exemple, précisent que les modèles productifs ne sont uniques ni à l'échelle nationale ni pour une période historique donnée. Ainsi, le modèle de production de masse mélange en fait deux modèles, le modèle fordien centré sur un produit standard et le modèle sloanien alliant volume et diversité ; et le modèle japonais est plutôt double, avec d'un côté le toyotisme qui se concentre sur une réduction permanente des coûts, et le modèle hondien qui mise sur l'innovation et anticipe en quelque sorte les demandes du marché (Boyer et Freyssenet, 2000).

<sup>24</sup> Nous venons de voir que pendant la même période, dans les services sont apparus au contraire les horaires variables.



L'opposition à la parcellisation des tâches et aux rythmes inhumains des chaînes se faisait sentir dès la fin des années 1960 par une augmentation de l'absentéisme et du taux de rotation et parfois même par des freinages concertés des cadences. Les pertes de productivité en devenaient telles que certaines entreprises ont adopté des organisations plus participatives comme les groupes semi-autonomes, afin de motiver leur personnel. De plus, les nouvelles pratiques d'horaire variable introduites dans le secteur des services ont parfois été étendues à l'industrie. Mais toutes ces expériences sont restées très localisées et ponctuelles.

Dans une deuxième phase, depuis les années 1980, ces premières expériences s'écartant de l'organisation taylorienne et fordienne s'ancrent de plus en plus dans les théories de gestion de l'entreprise. Sont alors apparus de nouveaux concepts de management prônant une plus grande efficacité des entreprises par l'aplatissement des hiérarchies, la responsabilisation des travailleurs et l'attribution d'une plus grande autonomie. Des formes organisationnelles comme les groupes semi-autonomes, le « management by objectives », le travail par projets, le modèle des cellules en réseau, etc. sont alors introduites plus largement, les alliant au développement d'un deuxième type de temps de travail flexible, basé sur le principe de la responsabilisation. Dans ces nouvelles organisations du travail, le contrôle, et parfois aussi la conception du travail, ainsi que la responsabilité pour la réalisation des objectifs sont déplacés vers les salariés. Ce système de responsabilisation, appuyé par une rémunération liée aux résultats, est censé amener les salariés à organiser leur propre travail (ou éventuellement en groupe) pour ainsi mieux exploiter le temps de travail<sup>25</sup>. L'amélioration de la productivité est attendue par une réduction des temps morts ou faibles et une présence accrue lors d'activité intense<sup>26</sup>. La diminution des heures supplémentaires payées comme telles contribue quant à elle à diminuer les coûts de la main-d'œuvre. Les formes de temps de travail qui vont avec ces nouvelles méthodes se basent sur l'utilisation de comptes épargne-temps (principalement à court terme), sur une gestion du temps de travail par

---

<sup>25</sup> Les grandes entreprises appliquent parfois ces nouveaux modes de gestion, notamment le contrôle par les résultats, par le truchement de la sous-traitance, en sous-traitant certaines fonctions à des petites entreprises et à des indépendants qui doivent fournir leurs prestations selon ces mêmes principes (c'est une forme de responsabilisation extrême).

<sup>26</sup> On peut rappeler ici que la chasse aux temps morts n'est pas récente, mais se réalisait auparavant par d'autres moyens. Le taylorisme tentait de trouver l'enchaînement idéal des gestes pour limiter les déplacements et les mouvements non directement productifs et le fordisme comprimait les temps morts en imposant une cadence régulière et accélérée par l'outil de la chaîne. Ces moyens ne donnant aujourd'hui plus de gains de productivité suffisants, on cherche à intensifier le travail en ne l'effectuant que lorsque la masse de travail est importante, que cela soit fait sous l'ordre d'un supérieur ou par décision du salarié lui-même.

projets ou encore par une gestion basée sur la confiance (où rien n'est contrôlé par l'entreprise).

Ces nouvelles stratégies managériales et organisationnelles supposent une intériorisation des mécanismes de contrôle et de régulation du temps de travail par les salariés. Tout comme la revendication d'une réduction du temps de travail n'a été possible que lorsque le temps métrique disciplinaire a été accepté comme faisant partie du travail et de la vie, certaines formes de temps de travail flexible n'ont pu être envisagées que lorsque la discipline temporelle est devenue une seconde nature des travailleurs. Dans le modèle fordien les mécanismes de contrôle et de régulation du temps de travail étaient représentés par la hiérarchie, les règles fixes et parfois les pointeuses. Avec le nouveau modèle, ce sont les salariés eux-mêmes qui contrôlent leur propre temps de travail et le gèrent faisant en sorte de réaliser les objectifs que l'entreprise a fixés. Les frontières entre entreprise et salarié, entre travail et hors travail, entre salaire et gratification non monétaire en deviennent d'ailleurs plus floues. Le but de ces nouvelles organisations du travail et du temps de travail est finalement l'utilisation optimale non seulement des qualifications et des compétences professionnelles, mais aussi de l'engagement subjectif, des ressources intellectuelles et émotionnelles pour faire en sorte que les travailleurs régulent leurs actions directement en fonction des résultats de l'entreprise.

Il est cependant nécessaire de préciser que cette périodisation en deux étapes ne signifie pas que les attitudes des organisations décrites pour la première phase aient disparues lors de la deuxième. Il est en effet possible d'observer des comportements assez différents en matière d'organisation du travail selon la masse salariale et la composition du personnel. Dans les branches nécessitant beaucoup de main-d'œuvre (peu qualifiée et bon marché) et subissant une forte concurrence par les prix, même dans le secteur des services<sup>27</sup>, on constate plutôt un regain de l'organisation taylorienne et parfois, en parallèle, la constitution d'un petit noyau dont on promeut les compétences à côté d'une masse marginalisée. C'est dans ces entreprises là que la flexibilité rime essentiellement avec précarisation du rapport salarial et développement des horaires atypiques et contraignants. Dans les entreprises qui misent sur le savoir et les compétences, que ce soit dans les services ou dans l'industrie, on peut par contre effectivement observer une tendance à s'éloigner du modèle taylorien-fordien. C'est alors l'aplatissement de la hiérarchie, la responsabilité individuelle et la stabilisation de

l'emploi qui sont visés. La flexibilité dans la production est atteinte par une gestion individualisée du temps de travail, tenant en même temps compte des intérêts des salariés lorsque cela est possible<sup>28</sup>. Une étude allemande a montré que ces deux types extrêmes, taylorien (avec un fort contrôle externe) et post-taylorien (prônant l'autonomie des salariés et se basant sur une coopération de type réseau), se développent ces dernières années au détriment de formes plus participatives, de groupe (définies par une coopération concertée sans donner pour autant une grande autonomie aux individus) (Bosch, 2001). Si pour le type post-taylorien on parle souvent d'autonomie, il faut toutefois préciser qu'il ne s'agit le plus souvent pas d'une totale liberté d'agir ou de produire ses propres règles d'action. Maggi introduit à ce propos une distinction salutaire entre autonomie et discrétion, où le deuxième concept renvoie à la possibilité, voire à l'injonction d'opérer un choix parmi des alternatives proposées ou d'agir sans prescription exacte mais dans un processus bien réglé, plutôt qu'à la possibilité de produire ses propres règles (Maggi et Masino, 1999). Dans le cadre du post-fordisme, ce serait d'après lui le plus souvent la discrétion plutôt que l'autonomie de leurs salariés que les entreprises recherchent. Dans les programmes flexibles du post-fordisme, la discrétion est explicitement demandée, elle émane des règles de la hiérarchie et répond à « l'action de régulation, d'autant plus qu'il faut faire face à l'incertitude » (ibid. p. 37).

Les temps de travail qui correspondent aux nouvelles organisations du travail sont donc essentiellement de deux types. On trouve d'une part la multiplication des horaires et des emplois atypiques (travail de nuit et de week-end, travail en équipe, travail temporaire, contrats à durée déterminée, etc.), et d'autre part le développement de systèmes déléguant aux salariés une partie du travail de gestion de leur temps de travail. A la base de ces évolutions assez récentes se trouvent aujourd'hui les organisations elles-mêmes, quel que soit d'ailleurs la forme et la direction des temps de travail flexibles qu'elles développent. C'est la recherche d'une plus grande productivité et rentabilité qui amène les entreprises à réorganiser leurs temps de travail<sup>29</sup>. Contrairement à la période d'essor des horaires

---

<sup>27</sup> Par exemple le commerce de détail et les centres d'appel.

<sup>28</sup> Le respect des salariés est en effet important dans la mesure où on attend d'eux une implication subjective dans le travail.

<sup>29</sup> D'après Geissler (in Caritas, 2002), ces nouvelles stratégies des entreprises dans la recherche de gains de productivité et l'introduction des temps de travail qui leur sont associés ont été réalisables parce que les emplois dans le secteur industriel continuent à diminuer, alors que se sont développés les emplois dans le secteur des nouvelles technologies, du service aux entreprises et du service aux personnes. Dans tous ces domaines, ainsi que dans les petites entreprises, les temps de travail flexibles étaient déjà assez répandus, souvent de manière informelle, lié aux besoins des clients. Mais de nouvelles formes s'y ajoutent, comme le travail du week-end pour assurer une disponibilité des services 24 heures sur 24 et une rémunération qui n'est plus directement liée aux heures de travail fournies. Elle pense que ces branches ont une fonction de référence

variables, la plus grande marge de manœuvre qui peut en résulter pour les salariés n'est qu'un produit annexe des solutions trouvées pour améliorer les résultats de l'entreprise.

Ce n'est pas seulement le fait que le moteur principal de l'expansion de nouvelles modalités d'organisation du temps de travail se soit déplacé vers les entreprises qui différencie les pratiques actuelles d'horaire variable de ce qui se faisait dans les années 1960-70. D'autres éléments peuvent être relevés à ce propos. Un changement fondamental et directement en lien avec la centralité de la recherche d'une meilleure productivité est l'injonction pour les salariés à tenir compte des exigences de la production lorsqu'ils gèrent leur propre temps de travail. Si les premières expériences d'horaire variable ont été conçues de façon à ce que les marges de manœuvre offertes aux salariés soient à leur pleine disposition (dans le sens où aucune des alternatives offertes ne pouvait être perçue comme allant à l'encontre des intérêts de l'entreprise), les formes actuelles exigent formellement des salariés de choisir l'alternative qui, selon le contexte du moment, est la mieux adaptée aux besoins de l'entreprise. Cette injonction appuie d'ailleurs l'hypothèse de Maggi qu'on serait, dans le cadre des organisations flexibles, plutôt en présence d'un développement de la discrétion que de l'autonomie.

On observe en outre un allongement du cadre de référence pour les variations des durées : si au départ les compensations temporelles se faisaient avant tout dans le cadre de la journée ou éventuellement de la semaine (partir plus tard ou comprimer la pause de midi si on est arrivé tard le matin, raccourcir le vendredi si on fait quelques jours plus longs pendant la semaine, etc.), il existe aujourd'hui de plus en plus la possibilité de compenser sur l'arc d'un ou plusieurs mois, de l'année, voire de la vie active entière. L'annualisation du temps de travail, les jours RTT comme ils existent en France et la mise en place de comptes épargne-temps à long terme sont autant d'outils allant dans ce sens. On voit également apparaître le temps de travail de confiance, et ceci pas seulement pour la catégorie des cadres, où la durée de référence n'est pas précisément définie, mais où le droit de compensation reste acquis, l'employeur faisant confiance au salarié quant au temps de travail total fourni. Ce phénomène d'allongement du cadre temporel de référence a déjà pu être constaté en ce qui concerne la réduction du temps de travail (p.ex. Marchand et Thélot, 1991). On pourrait

---

(Leitbildfunktion) pour les autres, et que cela met en crise les anciennes structures temporelles. Bien que les pratiques de ces branches aient pu donner quelques idées aux autres branches en termes d'organisation du temps de travail, je suis convaincue de mon côté que ces nouveaux temps n'ont pu véritablement commencer à

penser que cet allongement a été possible grâce au développement d'une conscience du temps de plus en plus orientée vers le futur, permettant aux individus d'inclure l'avenir dans leur vécu quotidien, de l'anticiper et de le programmer<sup>30</sup>. Tout comme la responsabilisation des salariés quant à la gestion de leur propre temps de travail suppose une intériorisation assurée de la discipline temporelle industrielle, les aménagements du temps de travail sur le long terme n'ont été possibles que lorsque ce temps métrique et disciplinaire a commencé à être maîtrisé à un tel point qu'il englobe non seulement le présent et éventuellement le passé, mais également le futur. L'importance de ce processus historique difficile qu'est l'intériorisation des composantes disciplinaires du temps de travail et du temps plus en général aboutissant à l'autocontrôle ou l'autocontrainte pour utiliser le terme de Elias (Elias, 1974 (1933)) est manifeste<sup>31</sup>. Mais à cela il faut opposer la nécessité de sécurité, de stabilité pour assurer cette capacité à gérer le futur, à l'envisager comme une entité sur laquelle on peut avoir de l'emprise. L'expérience du chômage montre que la déstructuration temporelle qu'elle entraîne anéantit la capacité à se projeter dans le futur (cf. p.ex. Jahoda et al., 1981). Une véritable gestion autonome de ses propres horaires ne serait donc réalisable que lorsque les conditions d'emploi sont suffisamment stables ou prévisibles.

Il ne s'agit pas de dire que l'évolution des désirs et des capacités des travailleurs est suffisante pour comprendre comment change le temps de travail. La demande des entreprises y joue un rôle bien plus important et notamment dans la période plus récente comme je viens de le montrer. Quel est donc l'intérêt des entreprises dans l'allongement du cadre de référence pour les compensations temporelles ? Le phénomène est quelque peu paradoxal. Il s'agit en effet d'une sorte de délégation de l'anticipation, de l'activité de planification des entreprises vers les salariés. Les risques liés aux fluctuations du marché ne sont plus totalement prises en charge par les entreprises. Dans le système fordiste, ces fluctuations sont absorbées par la gestion des stocks, qui permettent ainsi un lissage et une régularisation des temps de travail. Lorsque les stocks sont réduits à un minimum, il est

---

prendre pied dans l'industrie que par une dynamique interne. Tant qu'ils ne sont pas partie intégrante d'une logique productive, ils ont peu de chances d'être envisagés à une large échelle par les organisations.

<sup>30</sup> Il y a à ce propos une série d'études qui ont montré que dans les classes populaires notamment le futur est très absent des préoccupations quotidiennes, qu'il n'y a aucune recherche à maîtriser ce qui va venir. Il faudrait donc supposer que cela est en train de changer aussi dans les classes populaires. Cela contribuerait aussi à expliquer pourquoi les horaires variables se sont d'abord répandus dans le secteur tertiaire (notamment dans les métiers de « bureau ») et ensuite seulement dans l'industrie. Mais je ne crois pas trop à cette thèse, d'après moi l'organisation du travail est beaucoup plus déterminante que les changements culturels chez les travailleurs.

nécessaire d'agir directement sur le temps de travail total pour répondre aux fluctuations du marché. La planification, qui devient une planification à très court terme, est alors prise en charge soit par la gestion du personnel qui fait varier la main-d'œuvre avec le recours à l'intérimaire, au chômage partiel et au travail sur appel, soit directement par les salariés, devant adapter la durée de leur travail au volume de travail se présentant sur le moment<sup>32</sup>. Ce déplacement de la planification a des répercussions qui vont encore plus loin. Les salariés ne doivent pas seulement gérer leur propre temps de travail quotidien en fonction des besoins de l'entreprise, mais encore gérer la coordination entre les activités professionnelles, familiales et sociales et prendre en main la gestion de leur propre avenir. Ils ne peuvent plus se permettre de vivre au jour le jour, en sachant que leur vie va se dérouler selon un schéma typique (rester dans la même entreprise à vie, avec une carrière ascendante ou au pire stagnante, se marier et avoir des enfants, etc.). Ils doivent savoir gérer, planifier, anticiper, s'adapter, faire face aux imprévus et à la faible prévisibilité du cours des choses. Et il est désormais nécessaire, même pour des ouvriers non qualifiés, de faire un plan de carrière, de s'occuper à garder son employabilité.

Nous venons de voir que les changements au niveau des temps de travail semblent aussi induire des adaptations culturelles. Certains auteurs pensent au contraire que ces sont les changements culturels qui poussent les entreprises à offrir certains temps de travail. Cette hypothèse sera abordée et discutée dans le chapitre 2.3.3.

### **2.3.2.3 Le changement de sens de la flexibilité du temps de travail**

Lorsque les premières expériences de « dénormalisation » du temps de travail ont été concrétisées, notamment sous la forme d'horaires variables, un bon nombre de syndicats étaient farouchement opposés à la flexibilisation parce qu'elle désagrégeait l'expérience collective de travailleurs et enrayait ainsi le levier principal pour l'action collective. Mais la plupart se sont ensuite ralliés à l'horaire variable, en lui reconnaissant un certain potentiel de libération des salariés d'une partie de la domination par l'employeur. Tout comme les

---

<sup>31</sup> Le passage à l'autocontrôle permet une plus grande et plus fine réactivité aux fluctuations d'activité locales, mais présuppose également une implication efficace des salariés dans l'organisation afin de fonctionner avant tout dans le sens de la productivité.

<sup>32</sup> Il est également possible d'imposer par voie hiérarchique une adaptation à court terme des durées et des horaires de travail. Mais cela demanderait un très grand travail de gestion de la part des cadres et d'immenses difficultés d'acceptabilité de la part des salariés. En réalité, la réactivité peut être augmentée le mieux et à moindre frais si elle est prise en charge directement par les salariés.

expériences de travail par groupes autonomes développées surtout en Scandinavie, ces innovations représentaient des signes encourageants dans la lutte contre le travail aliénant, bien que tous les syndicats n'aient pas suivi cette position.

Comme je viens de le montrer, la flexibilité du temps de travail a connu un nouvel essor avec les années 1990. Le but principal n'étant cependant plus l'autonomie de l'employé mais la productivité, l'application en a été forcément différente. L'adaptation des temps de travail à la masse de travail n'est plus un effet secondaire, mais l'effet premier exigé. Cela crée une pression d'un autre ordre, à la fois interne et externe aux salariés, une contrainte imposée et qu'ils s'imposent en même temps. A la suite de cette évolution, la flexibilité du temps de travail va changer de sens dans l'opinion publique ainsi que pour les syndicats. Elle devient non plus synonyme de liberté mais bien d'oppression et d'exploitation. Ce changement de sens est particulièrement fort et généralisé dans certains pays comme la France, alors que dans d'autres pays, dont la Suisse et l'Allemagne, l'inversion de sens ne s'est produite qu'auprès de quelques acteurs isolés. Si la notion de flexibilité du temps de travail ne s'est pas inversée partout, il reste qu'elle est aujourd'hui pour le moins indéniablement ambiguë.

L'ambiguïté actuelle de la flexibilité du temps de travail (choix ou contrainte, aubaine ou péril pour les salariés ?) émane de plusieurs phénomènes concurrents. Premièrement, c'est la généralisation des horaires atypiques qui me semble contribuer à l'ambiguïté du terme de flexibilité du temps de travail. En effet, tant que les horaires atypiques touchaient des catégories de travailleurs bien précises (ouvriers en équipe, professionnels de la santé, transports et autres), il n'était pas d'un grand intérêt d'en débattre à large échelle. Ce n'est que lorsque d'autres catégories jusqu'alors épargnées ont commencé à être concernées (ne serait-ce que marginalement), notamment dans le secteur tertiaire (p.ex. dans la distribution, les loisirs et les communications), qu'est apparu un amalgame entre flexibilité du temps de travail entendue comme aménagement différencié au choix du salarié d'une part et horaires atypiques et conditions de travail défavorables d'autre part. Cet amalgame a été renforcé par une double évolution dans le domaine de l'organisation du travail. Comme nous venons de le voir, ce développement est contrasté, avec une tendance à la retaylorisation qui s'oppose à une tendance à des organisations post-fordistes. La première renvoie à des temps de travail particulièrement contraignants et la deuxième à des temps de travail correspondants davantage aux souhaits des salariés. Avec cette double évolution, les salariés sont confrontés à des expériences contradictoires, alors que les entreprises parlent toujours de

flexibilité. Et finalement, la flexibilité du temps de travail élaborée au sein des organisations post-modernes n'est pas elle-même exempte d'ambiguïtés. Même dans les modèles s'appuyant sur une gestion individuelle du temps de travail, se fait sentir la double exigence d'adapter le temps de travail à la fois aux exigences de l'entreprise et aux souhaits des salariés. Certains auteurs parlent de solutions « win-win » en sous-entendant que les salariés et les employeurs sortent gagnants d'un tel système. En réalité c'est aux salariés individuels de trouver des solutions qui arrangent l'entreprise sans gêner leurs propres activités privées, et lorsque de telles solutions sont introuvables, les entreprises peuvent décharger leur responsabilité en reprochant aux salariés concernés de ne pas savoir se gérer.

### **2.3.3 Autres raisons de l'apparition des nouvelles modalités de temps de travail**

Comme nous venons de le voir, la diversification des temps de travail est étroitement liée aux évolutions dans l'organisation du travail et dans les stratégies concurrentielles des entreprises. Cet élément n'est toutefois pas le seul moteur de la flexibilisation. J'ai déjà proposé quelques réflexions à propos des implications mais aussi des conditions au niveau des attitudes des salariés. Beaucoup d'auteurs insistent en effet sur l'importance d'un changement des valeurs et des styles de vie dans la population, ainsi que sur l'entrée massive de femmes sur le marché du travail pour expliquer l'essor des nouveaux temps de travail.

La présence des femmes semble déjà avoir influencé le développement de l'horaire variable dans les années 1970. Lichtenberger argumente en effet que la féminisation du marché du travail dans le secteur tertiaire a fortement aidé les horaires variables à se répandre même là où ils n'étaient prévus ou autorisés ni par les lois, ni par les employeurs en raison des contraintes de conciliation vécues par toutes les femmes (Lichtenberger, 2001). La féminisation a aussi fortement contribué au développement du temps partiel féminin, une autre forme de temps de travail flexible, essentielle dans beaucoup de pays<sup>33</sup> dans régulation du problème de la conciliation entre la vie professionnelle et familiale. Peut-être que la

---

<sup>33</sup> Dont tout particulièrement l'Allemagne et la Suisse, où des structures de prise en charge de la petite enfance sont déficientes et l'organisation des horaires scolaires est telle qu'il ne reste aux femmes souvent pas d'autres solutions si elles veulent exercer ou reprendre une activité professionnelle. Cette solution est d'ailleurs tellement répandue et légitime que les employeurs offrent effectivement des postes à temps partiel aux femmes et que les femmes envisagent cette solution comme très souhaitable.



présence des femmes aujourd'hui nécessaire sur le marché du travail a également contribué dans certains pays à la réduction généralisée du temps de travail et/ou à l'offre d'autres formes d'aménagement du temps de travail répondant à leur demande d'un équilibre différent entre les temps sociaux qu'une vie centrée sur le travail.

Cette dernière revendication ne semble cependant pas être le seul fait des femmes. Déjà au début des années 1970, Inglehart avait constaté l'émergence, auprès des jeunes générations, de valeurs dites post-matérialistes, un constat qu'il a réaffirmé dans une étude embrassant deux décennies d'évolution des valeurs dans 26 pays industrialisés (Inglehart, 1977, Inglehart, 1990). Pour les nouvelles générations, qui ont grandi dans un bien-être matériel certain, les aspects esthétiques et intellectuels prendraient plus d'importance que la sécurité, le respect de l'ordre et le succès matériel. Ces nouvelles valeurs insistent davantage sur des thèmes comme le développement personnel et la réalisation de soi. Ceci ne signifie par pour autant que le travail perd de son importance, bien au contraire. Malgré une certaine valorisation d'autres temps sociaux, moins présents auparavant, le travail reste une valeur importante, mais les attentes envers le travail et son contenu précis ont quelque peu changé. Ainsi les aspirations de nature qualitative (intérêt du travail, possibilités de développement personnel, autonomie, etc.) augmentent plus rapidement que les préoccupations d'ordre matériel et les dépassent (Riffault, 1995). Même les exigences concernant le « confort » dans le travail, tels que les horaires, les congés et la considération, perdent de l'importance face aux demandes d'épanouissement personnel au sein du travail (Harding et Hikspoors, 1995).

En outre, la consolidation d'autres domaines que le travail pour l'investissement subjectif (loisirs, famille), couplée à une série d'évolutions dans le monde du travail comme la réduction du temps de travail, sa flexibilisation, la précarisation des emplois, le chômage, etc. a fait dire à certains que le travail ne sera plus au centre dans nos sociétés, du moins pas sous la forme qui s'est développée avec l'industrialisation (p.ex. Méda, 1995, Rifkin, 1996, Sue, 1994). Mais cela est fortement contesté (p.ex. König, 1990, Accornero, 1997, Rolle, 1997, Castel, 1999). Même si les attentes face au travail, la nature du travail et la relation salariale ont changé, le travail sous ses nouvelles formes reste incontestablement central pour le fonctionnement de nos sociétés et pour la survie, l'intégration et le bien-être des individus.

Ce sont ces nouvelles manières d'investir le travail qui sont, d'après un certain nombre de chercheurs, à l'origine de la demande du côté des salariés pour les temps de travail flexibles (voir p.ex. Wachowski, 1987, ). Pour les individus incorporant les nouvelles valeurs, il ne s'agirait plus d'accomplir son devoir en réalisant un travail bien fait, selon les règles établies (dont font partie les règles de temps de travail), mais plutôt de trouver une manière de se réaliser, entre autres par le travail. Certains auteurs parlent même de « pionniers du temps » pour désigner les personnes qui, pour adopter de nouveaux modes de vies basés sur un usage réflexif du temps et intégrant la notion de bien-être temporel supérieur au bien-être matériel, recherchent des aménagements du temps de travail flexibles et parfois encore peu répandus et seraient à l'origine d'une véritable révolution des temps (p.ex. Michailow, 1989; Höhrning et al., 1990; Garhammer, 1994). Le temps n'est pour eux pas vécu comme opposition entre un temps de travail hétéronome et un temps libre autonome, mais comme une entité unique dont il s'agit de savoir vivre la durée. Ainsi ils revendiquent également de pouvoir mieux (et pas forcément plus) s'engager dans le travail.

Pour d'autres auteurs, ce n'est pas tant l'action individuelle (ou collective) des personnes incorporant les nouvelles valeurs qui est à l'origine de la transformation des temps de travail, que la tension structurelle créée entre des changements tels que la modification des rapports de sexes, l'individualisation et les changements de valeurs d'une part et la persistance de certaines structures économiques et sociales de l'autre. Cette tension s'exprime en particulier dans le conflit entre la sphère privée et professionnelle, mais elle ne peut désormais plus être entièrement résolue dans la sphère privée et resurgit donc dans la sphère professionnelle (Breu, 1999).

Il est à ce point intéressant de souligner que l'autonomie qui est réclamée aujourd'hui par les salariés, contrairement à ce qui était revendiqué au début de l'industrialisation par les ouvriers qualifiés, est davantage une maîtrise de leur vie privée que l'autonomie professionnelle au sein même du travail. Après que l'autonomie professionnelle des ouvriers a été brisée par la rationalisation du temps de travail et le morcellement des gestes de travail qu'elle a rendu possible, les travailleurs ne recherchent aujourd'hui pas vraiment à reconquérir cette autonomie en demandant une plus grande maîtrise de leur temps de travail. Ce qu'ils recherchent est en réalité davantage une reconquête du contrôle de leur temps de vie, dans la mesure où le temps de travail empiète sur l'organisation du temps hors travail.

Mon analyse de l'évolution des temps de travail me conduit cependant à avancer l'hypothèse que ces changements culturels ne sont aujourd'hui pas le principal moteur de diffusion des nouveaux temps de travail, même si la pression qu'ils exercent est réelle et peut accélérer le phénomène. Il ne faut pas pour autant croire qu'il y a une rencontre « miraculeuse » entre les demandes des entreprises et des salariés. Les aménagements recherchés par certains salariés ne sont pas forcément les aménagements proposés par les entreprises et seulement la main-d'œuvre bien placée sur le marché du travail peut prétendre pouvoir infléchir quelque peu l'offre (ceux qui sont appelés les pionniers du temps ont des attitudes assez individualistes, ils ne sont le plus souvent pas organisés collectivement et recherchent des aménagements individuels).

En ce qui concerne les aménagements du temps de travail, les souhaits des travailleurs ne convergent d'ailleurs pas vers un modèle bien repérable, aux contours clairs. Dans les réflexions sociologiques sur les caractéristiques de notre époque, on peut par contre effectivement observer combien la notion d'autonomie (tout autant que le notion de réflexivité) semble définir aujourd'hui la représentation de l'homme moderne (p.ex. Giddens, 1991 et Baumann, 2000). Cela signifie non seulement que les individus revendiquent plus d'autonomie, mais surtout que l'autonomie est devenue une injonction venant de toutes parts. C'est une valeur au plein sens de son terme : c'est quelque chose de désirable, qu'il faut pouvoir obtenir. Et ceci non seulement pour les individus en tant qu'êtres privés : elle s'affirme dans tous les champs de la société, les entreprises y compris. Si les consultants et les entreprises misent aujourd'hui plus souvent sur des systèmes basés sur une responsabilisation des salariés leur conférant davantage d'autonomie le temps de travail en particulier, cela n'est pas seulement dû à une logique économique, voire à un processus inexorable de renouvellement des modèles productifs. De tels changements sont aussi à rapprocher d'une modification plus profonde de la vision de l'Homme qui rend de nouvelles solutions envisageables et souhaitables, que ce soit d'un point de vue humain, social ou économique (Veltz in : Chatzis et al., 1999).

## 2.4 Conclusions

Le temps de travail et les formes qu'il prend à un moment donné de l'histoire est l'expression de la vision de la société souhaitée des différents acteurs qui s'affrontent pour la définition de ce temps. Les valeurs qu'ils défendent, le sens qu'ils donnent au travail, à

l'entreprise, à l'efficacité, au bien-être matériel, aux loisirs, à l'individu, le rôle qu'ils attribuent aux différents acteurs, dans un contexte historique donné, sont autant d'éléments qui participent à déterminer la spécificité des intérêts que ces acteurs vont défendre. Les déterminants organisationnels, économiques et techniques sont moins des déterminants directs que des outils à disposition à un certain moment des acteurs en jeu et mobilisés par eux. Ainsi, il est possible de lire l'histoire du temps de travail à travers les rapports de force changeants entre les différents acteurs et la transformation des visions qu'ils défendent.

Aux débuts de l'industrialisation, les travailleurs non qualifiés n'étaient pas organisés et le pouvoir des travailleurs qualifiés a été progressivement cassé par l'organisation scientifique du travail, en ce qu'elle a dépossédé les exécutants de toute nécessité et de toute possibilité de détenir des savoirs indispensables à la production (à part la simple capacité d'exécuter les gestes demandés). La discipline d'un temps linéaire et régulier a été imposée, sans que les luttes aient pu s'y opposer sur le fond. Cette métrisation du temps a été nécessaire pour assurer la synchronisation des actions des nombreux travailleurs réunis dans les usines, et pour coordonner les innombrables gestes morcelés. Lorsque la nouvelle discipline commença à être acceptée, voire intériorisée et que les organisations ouvrières commencèrent à prendre une certaine importance, de plus en plus institutionnalisée, les luttes se tournèrent vers la réduction du temps de travail. Cette revendication a été obtenue d'autant plus aisément, du moins partiellement, qu'elle s'inscrivait parfaitement dans le régime fordiste où la production de masse était couplée à une consommation de masse, pour laquelle il fallait non seulement un salaire, mais aussi un temps suffisant à la consommation. Les États montants ont souvent soutenu cette évolution de normalisation puis de réduction du temps de travail en légiférant en matière de temps de travail, car la normalisation contribuait à ériger le salariat sur lequel s'appuient le financement et les actions de la protection sociale<sup>34</sup>. Avec l'explosion du secteur tertiaire, il a fallu recruter une nouvelle main-d'œuvre et le travail était souvent un peu moins parcellisé, ou du moins le bureau d'étude moins présent, ce qui permettait plus facilement des réarrangements au niveau de l'organisation. Dans la recherche et la fidélisation de cette main-d'œuvre, l'offre d'horaires variables a été un atout certain, les entreprises venant ainsi à la rencontre des souhaits des salariés. A nouveau, les États ont parfois favorisé de tels horaires lorsque cela leur

---

<sup>34</sup> Le système de sécurité sociale que les États ont mis en place (impôts, prestations sociales liées à la durée et au modèle de Monsieur Gagne-Pain, système de retraite, etc.) continue d'ailleurs à agir comme incitation pour certains types d'aménagements de temps de travail tant pour les employeurs et que pour les salariés.

permettait de décongestionner l'utilisation trop concentrée dans le temps des équipements collectifs. Avec l'entrée en crise du système fordiste et plus tard l'accentuation du chômage conjoncturel et structurel, les entreprises sont à nouveau principalement à l'origine des réorganisations temporelles qui accompagnent les restructurations. La minimisation des stocks, la production à la demande, le resserrement des délais et l'accélération des cycles de production et d'innovation se traduisent par un abandon relatif de la planification des activités pour se concentrer sur la définition des objectifs, ce qui a pour conséquence une irrégularisation des temps de travail. Selon les entreprises et leurs caractéristiques, le choix se portera alors plutôt sur une adaptation externe, en agissant sur le volume de la masse salariale ou sur l'externalisation de certaines fonctions, ou alors plutôt sur une adaptation interne, en faisant varier les durées et les emplacements de travail des salariés permanents. La recherche par les entreprises de nouvelles organisations du temps de travail a aussi été accélérée par les réductions du temps de travail visant la création d'emplois initiées par certains États (la recherche d'une meilleure productivité devient alors encore plus impérieuse). Il est tout à fait possible que les temps de travail, les horaires quotidiens, les aménagements sur l'année et les parcours professionnels, diversifiés, irréguliers et discontinus, qui s'en suivent puissent correspondre aux souhaits de certaines personnes, ceux qui sont parfois appelés les « pionniers du temps ». Mais cela ne signifie pas que le moteur du changement soit fondamentalement le changement culturel qui s'opère dans une certaine couche de la population. Il est également possible que, étant données les nouvelles conditions de travail et d'emploi offertes par les entreprises, les salariés et autres travailleurs soient amenés à modifier leurs propres aspirations et styles de vie afin de rendre supportable leur situation. Et il est sûr que l'intériorisation de la discipline temporelle a été une condition nécessaire pour que la responsabilisation des salariés quant à la gestion de leur temps de travail ait pu être envisagée à un certain moment. Mais dans le contexte actuel, où chacun d'entre nous connaît sûrement au moins une personne ayant fait l'expérience du chômage et prend connaissance des difficultés, voire de la fermeture définitive d'entreprises de renommée internationale qui semblaient inébranlables, il paraît improbable que les changements plus profonds en matière de temps de travail se fassent à partir des préférences des salariés. Par contre, il est certain que l'élément culturel continue à être un argument central pour les entreprises qui veulent « vendre » aux syndicats et à leurs employés une réorganisation de leur temps de travail.

Parmi toutes les formes possibles de temps de travail flexible, les situations qui me semblent le plus emblématiques de notre époque sont celles où, lors de la décision de réorganiser le temps de travail, se tient un double discours : celui de laisser d'une part plus de liberté aux individus dans l'aménagement de leur temps de travail afin de venir à la rencontre de leur demande pour plus d'autonomie et pour un meilleur équilibre entre travail et hors travail et, d'autre part, celui qui insiste sur l'opportunité, voire la nécessité pour l'entreprise d'adopter une organisation des temps de travail s'adaptant au plus près aux demandes fluctuantes des clients. Comme développé plus haut, c'est exactement cette rencontre, cette conjugaison de « forces motrices » qui semble expliquer l'importance et la généralité du développement actuel de la flexibilité du temps de travail. Il est indéniable que, selon les rapports de force en place, les deux ordres d'intérêts ne sont pas toujours également représentés dans les systèmes de temps de travail mis en place. Ainsi le travail sur appel pratiqué dans certaines entreprises de la distribution est clairement défini selon le seul intérêt de l'entreprise, causant des situations très difficiles à vivre pour les salariés. Mais au delà de ces systèmes où l'asymétrie est apparente dans la solution formelle, je m'interroge sur l'autonomie réelle, quotidienne des salariés lorsque l'équilibre entre les intérêts de l'entreprise et des salariés est formellement affiché comme règle. Il est alors intéressant de se pencher sur la manière dont s'opère la pondération des deux ordres d'intérêt dans les situations concrètes de travail.

## 3 Revue de littérature

---

### 3.1 Objectifs

L'exercice de lecture des nombreuses études réalisées dans le champ thématique d'une thèse a pour premier but de pouvoir appuyer la recherche sur les connaissances déjà produites. Dans cette optique, il n'est pas forcément nécessaire de restituer ces lectures en tant que tel, bien que cela soit habituel dans la tradition anglo-saxonne. Il est également justifiable d'intégrer les résultats les plus saillants dans le corps de l'argumentation déployée. Dans le cas présent, lorsque j'ai essayé d'organiser mes lectures de manière structurée, je me suis rendue compte de différences assez importantes dans les traditions de recherche par pays. Ces différences me sont apparues non seulement intéressantes en soi, car elles renvoient selon mon analyse à des différences dans la pratique des nouveaux temps de travail, mais aussi et surtout parce qu'elles appuient un argument essentiel en faveur du choix de restreindre une recherche sur les effets de la flexibilité du temps de travail sur un seul pays, voire sur une seule entreprise à l'intérieur d'un pays, tellement le contexte légal, social, culturel et organisationnel semble orienter la pertinence des questionnements et des interprétations des résultats.

L'idée de départ était d'organiser les différentes études et réflexions que j'ai rencontrées sur le sujet de la flexibilité et des nouveaux temps de travail en les regroupant par thème ou type d'approche. Ainsi on aurait par exemple pu faire la différence entre les travaux qui partent du point de vue des entreprises et ceux qui partent du point de vue des travailleurs, voire de la société entière. Dans le premier cas, la flexibilité sera définie plutôt comme capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement changeant (p.ex. Atkinson, 1984, Golden et Powell, 2000). Dans le deuxième cas (point de vue des travailleurs) la notion de flexibilité fera une distinction entre la flexibilité à disposition du travailleur en tant qu'individu privé et la flexibilité que le travailleur effectue (ou subit) dans l'intérêt de l'entreprise (p.ex. Elchardus, 1991). Dans le troisième cas enfin (point de vu sociétal), la flexibilité sera vue comme une caractéristique spécifique de la société actuelle et future (souvent dénommée post-moderne) et touchant tous les domaines de la vie (p.ex. Brose, 1987), thèse qui rejoint des théories plus larges insistant sur le caractère peu fixe de la modernité (p.ex. Giddens,

1990a ou Baumann, 2000). Des thèmes centraux aussi différents que les stratégies de gestion de la production et du personnel, les conditions de travail, les politiques publiques d'emploi, les inégalités entre catégories de travailleurs et entre sexes ou encore l'évolution des modes de vie auraient alors pu être abordés séparément.

Une autre distinction aurait pu être faite entre les études qui partent plutôt de l'idée que les changements culturels (valeurs post-modernes, nouveaux styles de vie) ont poussé les organisations économiques à offrir des aménagements temporels flexibles répondant à la nouvelle demande d'une part (cf. Wachowski, 1987, Brose et al., 1993 ou Michailow, 1989, Höhrning et al., 1990), et d'autre part les études qui défendent plutôt la thèse que ce sont au contraire les nouvelles stratégies de gestion des entreprises et la situation sur le marché du travail qui ont amené les travailleurs concernés à adapter leur style de vie aux nouvelles conditions de travail offertes (cf. Elchardus, 1991, Sennett, 1998). Entre ces deux extrêmes, on rencontre également la thèse d'une concordance presque miraculeuse entre un besoin économique et des souhaits individuels. Il y a aurait en quelque sorte deux évolutions parallèles, indépendantes, l'une dans le monde des entreprises et leur organisation de la production et du travail et l'autre dans le domaine des loisirs, des valeurs culturelles, etc. et que la rencontre de ces deux tendances font que les temps de travail flexibles se répandent aussi fortement. Bien que la plupart des thèses actuelles voient des relations complexes et dialectiques entre les évolutions dans le monde du travail et les transformations sociologiques plus larges (Breu, 1999), on peut souvent détecter un accent mis sur une direction ou l'autre de l'influence.

Au fur et à mesure que je prenais connaissance des travaux sur la flexibilité et les nouveaux temps de travail, je me suis aperçue que ce sujet était non seulement traité de multiples façons et points de vue, mais encore que la manière d'aborder la problématique était souvent fonction du pays des chercheurs, qu'on pouvait déceler des thèmes et types d'interrogation spécifiques et dominants par pays. S'il est bien vrai qu'il existe une dynamique interne, propre à la recherche qui fait que certaines interrogations surgissent alors qu'il n'y a pas forcément un changement majeur dans la société (cf. exemple de la notion de négociation, Strauss, 1992, pp. 245-252), dans le cas de la flexibilité et du temps de travail les thèmes de recherche et la manière de les approcher semblent être fortement en lien avec la situation spécifique du pays des chercheurs. Ainsi, la législation sur le temps de travail, la politique de l'emploi, les relations industrielles, la situation sur les marchés du travail, la structure de l'emploi (participation des femmes, types d'emploi, etc.), la structure économique



(répartition entre les 3 secteurs d'activité p.ex.), mais aussi plus généralement les traditions, les styles et les configurations politiques ont orienté apparemment les préoccupations des chercheurs. Je vais donc essayer, après avoir dégagé le(s) discours scientifique(s) dominant(s) par pays, de comprendre l'éventuel lien entre le contenu de ce discours et la situation nationale dans laquelle il s'est développé.

En présentant les réflexions des chercheurs par pays<sup>1</sup>, je vais peut-être par moment un peu forcer le trait, en mettant l'accent sur les travaux qui me sont apparus dominants et en minimisant ceux qui ont plutôt fait écho à des préoccupations venant d'ailleurs. La dominance a été établie sur la base du nombre de publications par approche et pays que j'ai recensées, et sur l'importance de citations par thème tant à l'intérieur du pays qu'à l'extérieur. Je tenterai, pour chaque pays retenu (ou groupe de pays si les orientations se ressemblent), de comprendre le lien qu'il pourrait y avoir avec la situation sociale, économique et politique nationale. Dans le cas de la Suisse, cette analyse sera un peu plus approfondie, l'étude de cas portant précisément sur une entreprise suisse.

### **3.2 Travaux anglo-saxons : marchés et entreprises**

Les Anglo-saxons abordent la flexibilité surtout dans la perspective de la déréglementation (Barrel, 1994) ou dérégulation (Grahl, 1996). Pour les uns, la flexibilité réglementaire est nécessaire pour le bon fonctionnement du marché du travail, des entreprises et de l'économie en général (Valverde et al., 2000), pour d'autres ce lien entre libéralisme économique et compétitivité n'est pas évident (Blank et Freeman, 1993 Blank, 1994), d'autres encore y voient des risques sociaux majeurs (Grahl, 1996) et analysent combien la perte de pouvoir des syndicats entraîne une perte de contrôles juridiques et administratives sur le marché du travail et les relations du travail. C'est la flexibilité du marché du travail et des emplois qui occupe en premier lieu les réflexions des chercheurs anglo-saxons (Felstead et Jewson, 1998). Le terme même de « flexible labour » renvoie quasi exclusivement aux dimensions de la relation d'emploi (Dekker et Kaiser, 2000). Il existe aussi quelques réflexions sur les nouvelles organisations de la production, sur ce qui fait la compétitivité des entreprises aujourd'hui. Les discussions conceptuelles sur le terme de flexibilité

---

<sup>1</sup> Les publications sur lesquelles a été portée l'attention, proviennent notamment de la France, de l'Italie, de l'Allemagne (et Autriche), de la Suisse, de l'Angleterre et des U.S.A. et de quelques autres pays lorsque la publication se présentait dans une des 4 langues que je maîtrise (p.ex. Hollande, Finlande, Australie).

renvoient principalement à la flexibilité de l'entreprise (Golden et Powell, 2000). La perspective des employés est rarement épousée, si ce n'est que pour dénoncer l'insécurité provoquée par le libéralisme.

Dans l'approche anglo-saxonne, se concentrant majoritairement sur la flexibilité du marché du travail et de la production, la question du temps et des horaires de travail n'est que très rarement abordée. L'aménagement du temps de travail n'est pas sérieusement envisagé comme facteur important permettant par exemple d'augmenter la réactivité face à un marché fluctuant. Les quelques travaux anglo-saxons s'intéressant à la question, le font souvent à partir d'angles non directement liés au concept de flexibilité.

On trouve par exemple quelques recherches d'études sur le genre abordant la diversité des horaires. Horrell et Rubery (1991) montrent que les types de régime de temps de travail (dont les horaires atypiques) varient en fonction des segments de marché du travail, et cela en raison du fait que les entreprises ajustent leur organisation du temps de travail en conciliant leurs besoins avec la composition en genre de leur force de travail. Pour obtenir plus de flexibilité, en Angleterre du moins, les entreprises à main-d'œuvre majoritairement féminine mettent par exemple en place avant tout du temps partiel (parfois très court) et des équipes commençant leur journée de travail très tôt le matin. Lorsque la main-d'œuvre est plutôt masculine, la flexibilité est atteinte par des heures supplémentaires et le travail en équipe à plein temps. L'organisation du travail des entreprises des différents secteurs diverge par conséquent fondamentalement. Les auteurs prévoient donc que si les horaires flexibles continuent à se répandre, il n'y a aucune raison pour qu'ils soient moins sexués, si l'organisation du travail n'est pas revue en même temps. Une idée similaire est défendue par Fagan, qui s'engage pour une réforme des temps de travail en Angleterre en faveur d'une meilleure égalité des sexes et une meilleure utilisation des compétences des femmes (travaillant à des temps partiels très réduits, les femmes sont sans perspectives de carrière et souvent surqualifiées ; de plus, l'attitude des hommes, qui travaillent avec des durées très longues, fait que les femmes ne peuvent pas y consacrer plus de temps). Dans ce sens, la réduction de la durée d'un plein temps et le développement de temps partiel longs sont pour elle fondamentaux, une modification qui ne peut toutefois pas être pensée sans toucher à l'organisation du travail (Fagan, 1999). Dans une étude très récente sur les préférences des européens en matière de temps de travail, Fagan insiste sur l'opportunité des horaires réguliers en termes de conciliation entre vie professionnelle et privée. Selon cette étude, en effet, la normalité et la régularité des horaires contribuent davantage que l'autonomie

temporelle à améliorer le sentiment que le travail est compatible avec les responsabilités familiales et sociales (Fagan et Burchell, 2002). Une position, me semble-t-il, plus répandue, notamment aux USA, est celle défendue par Sirianni (1991). Pour elle, les temps de travail flexibles, la diversification des horaires et le plus grand choix dans l'aménagement de ce temps qui s'offre aux individus pourraient plutôt contribuer à développer une attitude civique (autonomie, auto-gestion du temps), démocratiser les temps et égaliser les rapports entre sexes. Mais ses considérations ne s'appuient pas sur une analyse des expériences concrètes, elles restent au niveau de réflexions théoriques qui ne tiennent pas suffisamment compte des rapports sociaux en place. Elle reconnaît néanmoins que la remise en cause des rigidités temporelles crée un espace où peuvent aussi se former de nouvelles inégalités.

Une étude 'budget-temps' de Seron (1995), plus dans la tradition des recherches sur l'autonomie des « professionnels », montre sur l'exemple des avocats indépendants, qu'une telle différence entre les sexes se reproduit aussi lorsque les travailleurs peuvent s'organiser eux-mêmes. Ainsi les hommes étaient largement libérés de la plupart des tâches domestiques et se retrouvaient donc plus disponibles dans leur travail, qu'ils travaillent de longues heures ou non. Les femmes par contre faisaient dépendre leur horaire beaucoup plus des obligations privées (horaires des crèches, etc.) et étaient ainsi moins flexibles dans leur travail. Cette différence se répercute en une claire inégalité au niveau de la hiérarchie sexuelle dans la profession. Ces résultats confirment mon idée que pour étudier comment se réalise l'aménagement concret du temps de travail, il est nécessaire de prendre en compte à la fois l'organisation du travail de l'entreprise et le cadre de vie personnel des salariés. Mais ces auteurs ont, pour la tradition anglo-saxonne, une approche assez atypique de la flexibilité du temps de travail.

D'autres publications assez atypiques sont celles de Elbing et Gordon au milieu des années 1970. Ils y présentent des modalités innovantes d'aménagement du temps de travail, innovantes surtout pour les États-Unis, en insistant sur le potentiel d'humanisation du travail de telles mesures. L'idée de toucher aux horaires ne semblait en effet pas être courante aux États-Unis, même lorsqu'une entreprise visait des mesures pour la satisfaction de leur personnel (il existait par contre des tentatives de semaines de 4 jours). Pour les systèmes de temps de travail flexibles les auteurs distinguent entre différents niveaux de flexibilité, en partant des horaires fixes, pour passer à des horaires décalés, puis variables et aboutir aux horaires libres. Leurs écrits ressemblent à des plaidoyers pour ce genre d'horaire. Ils

donnent des conseils pour vaincre les réticences des cadres et défendent l'idée que les horaires flexibles sont imaginables autant dans les services que dans les secteurs industriels. La conviction que les horaires flexibles allaient dans le sens des aspirations des salariés tout en offrant de réels avantages aux entreprises était bien ancrée à cette époque, du moins dans certains pays, mais ces auteurs vont finalement assez loin dans leurs idées. Leur intérêt et enthousiasme pour ce sujet, très minoritaire dans le monde anglo-saxon, peuvent se comprendre par le simple fait que ces deux auteurs ont été invité peu avant à enseigner dans un institut universitaire suisse où ils ont pris connaissance des expériences récentes réalisées dans des entreprises comme Brown Boveri et Nestlé. Ce que les États-Uniens vont ensuite appeler le « flexitime » sera effectivement introduit par quelques grandes compagnies et administrations (comme dans l'administration fédérale). Cela suscite la curiosité de quelques rares chercheurs, qui effectuent notamment des études sur les conséquences de tels horaires sur la vie familiale (Winett et Neale, 1980; Winett et al., 1982) et des enquêtes pour connaître l'étendue de ce phénomène (Mellor, 1986). Dans les années 1980, aux États-Unis, les horaires flexibles (de type variable) restent assez rares et touchent moins de salariés que par exemple le travail en équipe. Pour ceux qui le pratiquent, il se traduit en réalité surtout en l'anticipation des horaires, c'est-à-dire que les personnes ayant une famille commencent à travailler plus tôt pour terminer plus tôt. Cela serait le résultat d'une adaptation au rythme des enfants, car le fait de terminer le travail plus tôt dans la journée permet de passer plus de temps avec les petits enfants qui se couchent tôt. Cet aspect est très apprécié et donne même aux parents l'impression que l'organisation de leur vie en est facilitée. Le fait de pouvoir changer ses horaires d'un jour à l'autre ne semble par contre pas du tout utilisé et n'est pas évalué comme utile. Il sera intéressant dans ma propre étude de vérifier si l'adaptabilité de l'horaire quotidien est aujourd'hui en Suisse ressenti comme une dimension avantageuse de la flexibilité des horaires. Le fait que les styles de vie et l'organisation quotidienne de la vie dans notre société aient évolués pourrait effectivement rendre cet aspect plus saillant qu'il y a 20 ans.

Mais revenons à ce que j'ai repéré comme tradition plus typiquement anglo-saxonne et à une des références les plus citées concernant la flexibilité. Beaucoup d'auteurs font en effet référence aux travaux de Atkinson sur la « firme flexible » (Atkinson, 1984), que ce soit pour confirmer ou pour critiquer (p.ex. Pollert, 1989) ses thèses qui affirment que les entreprises, pour faire face à la récession et aidées par le contexte économique et politique, adoptent une stratégie de gestion du personnel constituant d'un côté un petit noyau de

travailleurs fixes (« core workers ») qui sont flexibles d'un point de vue fonctionnel et de l'autre un cercle de travailleurs précaires (« peripheral workers »), disponibles selon les besoins de l'entreprise (flexibilité numérique et de distanciation). Il participe ainsi à tout le débat sur la dualisation de la société.

Bien qu'Atkinson inclut dans son modèle une forme de flexibilité interne exercée par les employés stables, il ne fait pas référence à la possibilité d'une flexibilité numérique par ce biais, comme c'est par exemple le cas avec l'annualisation du temps de travail. D'après lui, la solution à la crise économique consiste en une combinaison entre une diversification des tâches pour une minorité et la précarisation de l'emploi pour la majorité. C'est sur cette question des nouvelles formes d'emploi que la plupart des travaux anglo-saxons vont se pencher à la suite. La question de la polyvalence ne sera traitée que marginalement (Gallie, 1996) et rarement en lien direct avec la question de la flexibilité.

Lorsque des études portent sur les horaires flexibles, c'est en premier lieu pour se demander si une telle organisation améliore la productivité (p.ex. Shepard et al., 1996 conclut que la flexibilité des horaires apporte environ 10% de gain de productivité grâce à une baisse de l'absentéisme, du taux de rotation et du stress relatif au travail et à d'autres domaines et grâce à un plus grand attachement organisationnel et à de meilleures attitudes envers l'emploi en question). Comme celles de Atkinson, les études portant sur l'organisation du travail s'intéressent bien à la flexibilité de la production, mais sans y intégrer la question de l'organisation du temps de travail pour les salariés (p.ex. Vokurka et O'Leary-Kelly, 2000 qui propose un modèle d'analyse avec 15 dimensions de flexibilité productive ou Piore et Sabel, 1989, très cités pour leurs travaux sur les nouveaux modèles de production et d'organisation, qui soutiennent la thèse qu'on est sorti du fordisme, d'une production de masse, mais que la production flexible n'est pas monolithique, qu'elle a des spécificités nationales et de secteur).

Beaucoup d'études anglo-saxonnes se cantonnent dans l'analyse des évolutions du marché du travail, en établissant et réitérant le constat que celui-ci, notamment en Angleterre, est devenu plus flexible (Beatson, 1995, Bettio et Rosenberg, 1999). Il existe un certain accord dans la littérature économique sur le fait que cette flexibilité favoriserait bien la croissance et diminuerait par là le chômage, mais qu'elle augmenterait aussi les inégalités de salaire.

Une revue de littérature intitulée « flexibility and working conditions : a european review » effectuée en 2000 pour la European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions à Dublin (Goudswaard et Nanteuil, 2000), illustre parfaitement ces tendances anglo-saxonnes. Les deux rapporteurs ne font principalement référence qu'à des travaux portant sur des questions de marché du travail (fonctionnement, caractéristiques), d'emploi (types de contrat) et d'organisation de la production, malgré le titre laissant penser à une approche plus large et ne se centrant pas que sur la littérature anglo-saxonne. Ce se sont en particulier toutes les différentes formes d'emploi (CDD, travail temporaire, intérim, temps partiel, emploi illégal) et les éléments étant à l'origine de nouvelles relations d'emploi (sous-traitance, outsourcing, retrait de l'État et des syndicats centralisés de la régulation du marché du travail) qui les intéressent dans la mesure où ils affectent le niveau du chômage et la compétitivité des entreprises. Leur intérêt reste très concentré autour d'une vision interne à l'entreprise, dans le sens où la question de la flexibilité est toujours posée en termes de souplesse pour l'employeur (pour s'adapter, pour bien fonctionner). Même lorsque sont abordées les conséquences sur les salariés et indépendants, les auteurs sélectionnés raisonnent en termes de niveaux de flexibilité pour l'entreprise, rarement en termes de souplesse pour les travailleurs (en faisant l'hypothèse implicite que la flexibilité répond à leurs attentes ou que les variations se font en fonction de leurs demandes). Les conditions de travail par contre sont abordées séparément, sous la forme d'enquêtes épidémiologiques dans lesquelles la flexibilité apparaît au mieux sous la forme d'indicateurs des conditions de travail, mais où le lien entre types d'organisation et conditions de travail n'est pas interrogé directement. La seule référence portant sur l'organisation du temps de travail n'est pas vraiment exploitée, les rapporteurs insistant sur le simple constat que cette organisation diffère d'un secteur à un autre.

L'Angleterre et les États-Unis mènent depuis longtemps une politique d'emploi de type dérégulationniste, c'est-à-dire que l'État se retire de la régulation du marché du travail, en voulant ainsi instaurer une plus grande concurrence entre les différents demandeurs et offreurs d'emploi et en visant de cette manière à réduire le chômage. Ce retrait se traduit aussi par une moindre protection sociale. À première vue, cette politique semble porter ses fruits car le taux de chômage en Angleterre est effectivement relativement bas, comparé à d'autres pays de la Communauté Européenne. Cette politique d'emploi fait beaucoup discuter les sociologues et autres chercheurs pour savoir dans quelle mesure cette politique

crée effectivement des emplois et surtout de quel type sont les emplois ainsi créés. Le retrait de l'État conduit peut-être aussi les chercheurs à se pencher davantage sur des études sur les stratégies des entreprises, celles-ci pouvant être pensées comme peu cadrée par des contraintes non économiques.

### 3.3 Travaux italiens : temps sociaux

En Italie, l'intérêt pour des questions temporelles se fait prégnant dès les années 1970, tant dans les réflexions des mouvements féministe<sup>2</sup>, syndical (très combatif), politique de gauche (peu dogmatique) que dans les recherches académiques. En 1977 a lieu à Rome la première manifestation nocturne des femmes avec une marche aux flambeaux (fiaccolata) sous le slogan « riprendiamoci la notte »<sup>3</sup>, et dont la revendication était de récupérer des espaces et temps traditionnellement occupés par les hommes. Certains mouvements des années 1970, mais aussi d'aujourd'hui, ont parfois étendu ce slogan à l'expression « riprendiamoci la vita » en exprimant ainsi la volonté des femmes de devenir maître et acteur de tous leurs temps sociaux. En parallèle, on constate dès la fin des années 1970 dans la recherche académique un courant assez prononcé de recherches sur la vie quotidienne qui englobe le thème du temps. La question du temps apparaît d'ailleurs dans plusieurs disciplines : sociologie du travail, sociologie de la famille, études de genre, aménagement urbain, etc.

Il faut souligner que la sociologie italienne a été institutionnalisée très tardivement. La première chaire de sociologie ne fut créée qu'en 1962 et le nombre d'enseignements n'a commencé à croître qu'après les mouvements de 1968<sup>4</sup>. La plupart des sociologues italiens se sont donc formés pendant les années mouvementées de fin 1960 - début 1970, ce qui explique qu'ils ont souvent mené une sociologie assez engagée d'empreinte marxiste. Jusqu'à l'essor de la sociologie institutionnalisée, le monopole de la réflexion sur la société revenait en quelque sorte au parti communiste italien. Il n'est pas étonnant que des discussions ardues aient eu lieu entre intellectuels de gauche et sociologues passionnés pour comprendre les récentes transformations de la société italienne, notamment dans le monde du travail (cf. Balbo et al., 1998). La proximité entre les intellectuels et militants de gauche

<sup>2</sup> Le mouvement féministe italien a mis l'accent sur une approche de la différence, très proche des orientations théoriques défendues par exemple par la sociologie de la vie quotidienne, assez prisée en Italie.

<sup>3</sup> Ce slogan est d'ailleurs devenu courant et on le voit encore aujourd'hui « tagué » sur les murs en Italie.

<sup>4</sup> Ensuite, entre 1970 et 1990, les postes d'enseignements en sociologie ont quadruplé.

et les jeunes sociologues des années 1970 et 1980, ainsi que leurs expériences d'échange intellectuel aident à comprendre la concordance entre les questionnements politiques et théoriques aussi sur la question du temps. Cette concordance a conduit à des effets réciproques entre la recherche académique et les actions politiques.

Du côté des recherches scientifiques, on rencontre notamment pas mal d'études sur la condition féminine, en particulier sur le phénomène de la double journée de travail, ou double charge (« *doppia presenza* »<sup>5</sup>, cf. Balbo, 1979). Ce sera précisément ce phénomène typiquement féminin qui sera à l'origine des premiers projets d'aménagement du temps à Modena et à Milan, à Reggio Emilia, promus par des politiciennes et dont je parlerai un peu plus loin. Dans la recherche académique on peut par ailleurs constater un certain consensus pour considérer que les femmes ont un vécu temporel différent des hommes, tant au niveau quotidien qu'au niveau biographique (elles planifient moins le futur mais aménagent plus activement le présent, cf. Pesce, 1986).

Les femmes dans les partis et syndicats ont fait écho aux nombreuses recherches sur le genre et la temporalité. Le mouvement féministe italien, soutenu par les études genre, a déjà beaucoup œuvré pour améliorer les services publics. Disposer de services sociaux performants (qualité et quantité) était revendiqué comme un droit de citoyen. Le fait que ce soient prioritairement des femmes qui entretiennent le contact avec l'État social (ce sont elles qui font par exemple la plupart des démarches administratives) justifie que cette revendication soit partie des féministes. Agir à travers la remise en question des services offerts par les structures étatiques, régionales et communales était donc ancré dans l'approche italienne de revendication féministe et de gauche. Les femmes deviennent en Italie protagonistes d'une réorganisation de la vie quotidienne.

En 1988, la section féminine de l'ancien parti communiste italien<sup>6</sup> a organisé un colloque politique intitulé « *il tempo delle donne* » dans lequel a été fait un pont entre résultats théoriques des enquêtes sociales et objectifs politiques. Il en est résulté une proposition de loi en 1989 nommé « *le donne cambiano i tempi : orari di lavoro, stagioni della vita, tempi*

---

<sup>5</sup> Il est intéressant de souligner que les chercheurs italiens ont opté pour le mot de *présence* plutôt que de *charge* (les allemands utilisent, comme les français, le mot *Belastung*), en mettant ainsi l'accent sur la diversité des activités et tâches que les femmes choisissent, du moins en partie, plutôt que sur une attitude passive de supporter des charges.

<sup>6</sup> aujourd'hui parti démocratique de la gauche (PDS)



della città » qui n'a pas été acceptée, mais qui est devenu une référence des politiques qui ont suivies (cf. ci-dessous « loi Turco »).

C'est aussi vers la fin des années 1980 que les publications sociologiques menant une réflexion sur le temps et son organisation sociale commencent à se multiplier. Un ouvrage d'envergure est celui de Ferrarotti (Ferrarotti, 1987), qui trace en filigrane la transformation des conceptions du temps depuis l'industrialisation jusqu'à nos jours, caractérise et conceptualise la nature et la structure de ce temps, et réfléchit sur la place laissée à la construction de l'individu dans cette temporalité. D'après cet auteur, la transformation qu'elle a subie ne se résume pas à la rationalisation. Pour les individus, l'instrumentalisation du temps a fait apparaître le temps comme problème et non plus comme une donnée « naturelle », et elle a aussi déclaré le passé et l'expérience comme étant sans valeur. Le travail de mémoire sur les expériences vécues est pourtant essentiel, d'après l'auteur, pour construire le présent et le futur. Or, ce n'est pas dans le temps « libre » que l'individu peut trouver les moyens pour élaborer son histoire de vie et donner ainsi sens à son présent et à ses projets. Les approches qui conçoivent aujourd'hui le temps comme une opposition entre temps de travail (extra-déterminé) et temps libre, privé (autonome) mène ainsi à une impasse intellectuelle. Avec ces réflexions, l'auteur souligne que le problème contemporain du temps n'est pas seulement une question de bon ou de mauvais aménagement, mais beaucoup plus fondamentalement une question d'incapacité à mobiliser la mémoire pour relier de manière cohérente et sensée pour l'individu son passé à son présent et futur.

Plusieurs travaux qui suivront mettront l'accent sur la nécessité d'une politique du temps qui valorise et laisse plus de place au temps qualitatif multiforme (en opposition donc au temps industriel, quantitatif). Giovanni Gasparini en particulier insiste dès ses premiers travaux sur ce sujet (Gasparini, 1988; 1989 ; 1990c, a, b), à savoir que le temps caractéristique des sociétés industrielles ne peut pas être combattu en tant que tel, mais qu'il faudrait plutôt instaurer des politiques actives respectant les territoires où le vécu d'un temps qualitatif existe encore. Il constate déjà des éléments d'une nouvelle temporalité (« désynchronisation » au niveau des horaires de travail et des parcours de vie) et s'interroge sur l'effet d'une telle évolution sur la temporalité dominante, si ces évolutions sont complémentaires aux cadres temporels précédants ou si elles s'y opposent en créant ainsi de nouvelles inégalités. Il voit d'abord dans la flexibilité un phénomène novateur, mais qui à l'état actuel n'a pas (encore) changé radicalement les cadres temporels des sociétés industrielles. Une culture de la flexibilité pourrait d'ailleurs cohabiter avec une culture de la

synchronisation et de la simultanéité. En 1990 il avance la thèse que la tendance à la flexibilisation<sup>7</sup> (parcellisation), opposée à la culture de la simultanéité (synchronicité : présent, rapidité de la communication, mondialisation), ne constitue pas un obstacle aux représentations et pratiques héritées de l'industrie. Ces deux cultures ne s'excluent pas, elles s'intègrent (une connivence se crée entre elles p.ex. dans des objets tels que la télé mondialisée au choix, à la carte...). Un maintien de la synchronicité est par ailleurs la condition de base pour la socialité, mais dans certains sous-systèmes les deux cultures peuvent entrer en conflit, notamment dans le domaine du travail (certains modèles de temps de travail sont regardés avec méfiance ou pas acceptés du tout). Il insiste lui aussi sur la nécessité d'une politique du temps qui laisse l'espace aux domaines et sphères où les individus peuvent vivre un temps qualitatif (p.ex. par une éducation scolaire intégrant les deux).

En partant des travaux de Marx, Lavanco conclut de son côté que les processus de réduction et de flexibilisation du temps de travail ne s'attaquent en rien au système d'exploitation capitaliste (le capital continue à voler du temps de vie), qu'au contraire elles renforcent la domination du temps de valorisation, l'horloge et le chronomètre deviennent loi sociale (Lavanco, 1988). Les temps subjectifs, pluriels sont niés dans le système actuel, ce qui fait conclure également cet auteur sur la nécessité de générer des politiques du temps qui valorisent la pluralité des temps subjectifs et collectifs.

En 1994 paraît un numéro spécial de la revue *Sociologia del lavoro* (Belloni et al., 1994) faisant écho à un colloque organisé par les sections "economia, lavoro e organizzazione" et "vita quotidiana" de l'AIS<sup>8</sup>. Les textes interrogent entre autre la pertinence de la dichotomie conceptuelle entre temps de travail et temps libre, notamment à la suite de transformations récentes telles que la flexibilisation temporelle. Cette dernière est présentée comme une des caractéristiques fondamentales des sociétés post-industrielles. La notion de « temps libre » est ainsi à remettre en question car elle a perdu tout fondement, tant dans la réalité (p.ex. difficulté de séparer les domaines à cause de la flexibilité) que dans l'imaginaire (cf. Belloni). Dans ce même numéro de la revue, Leccardi dit qu'il faut distinguer entre loisirs, temps libre et temps à soi (notamment important pour les femmes). Les expériences

---

<sup>7</sup> Pour lui, la flexibilisation est principalement initiée par les entreprises qui poursuivent ainsi 3 buts : amortissement plus rapide des moyens de production, adaptation au marché et à la clientèle et augmentation du pouvoir sur les travailleurs, syndicats et autres acteurs (ainsi certaines entreprises sans contrainte technologique impérieuse passent à un fonctionnement 24h/24, 7j/7).

françaises et allemandes de réduction massive du temps de travail dans certaines entreprises sont présentées et analysées comme étant positives pour le développement du bien-être des travailleurs (en tant que contrepartie au poids prééminent qu'a pris le travail sur le reste de la vie pour certaines catégories de travailleurs et à l'intensification des rythmes de travail) mais pas suffisantes en ce qu'elles ne tiennent pas suffisamment compte des autres temps sociaux. Dans presque tous les textes apparaît l'idée que la société italienne doit apprendre de l'expérience des femmes en ce qui concerne la multi-activité, la diversité des occupations et leurs expériences temporelles relatives pour arriver à une répartition plus équilibrée entre les personnes quant à la participation aux différentes sphères de la vie.

Les Italiens élargissent finalement les réflexions sur le temps de travail à toutes les sphères qui le touchent directement ou indirectement (production, services, administration, écoles, familles, loisirs, etc.) en les rattachant au concept de vie quotidienne. Le temps de travail est ainsi considéré comme un des éléments intervenant dans l'organisation du quotidien et non pas comme élément central, voire unique (comme c'est davantage le cas dans d'autres traditions nationales de recherche). Couplée à une sensibilité politique et féministe, l'approche de la vie quotidienne a ainsi conduit à l'idée d'une coordination politique de tous les temps sociaux au niveau d'une ville par exemple afin de permettre à chacun et chacune de vivre pleinement sa citoyenneté (Balbo, 1987 ; Tempia, 1993). Le paradigme de la vie quotidienne implique également de reconnaître la pluralité et la variabilité des modes et rythmes de vie. Il n'est donc pas question de favoriser un rythme particulier, mais d'écouter les différentes exigences et souhaits des citoyens<sup>9</sup>.

Les sociologues italiens partagent donc l'analyse que la flexibilité du temps de travail est une caractéristique majeure de leur société actuelle et qu'il est nécessaire d'agir à un niveau politique pour donner une chance à une société plus égalitaire, humainement plus riche.

Ce sont finalement les femmes parlementaires du parti communiste italien qui ont initié plus concrètement les réflexions pour une approche appelée des « temps de la ville » en visant clairement une meilleure conciliation entre le travail et les autres temps de la vie (cf. colloque de 1988). La situation des femmes actives en Italie est en réalité particulièrement

---

<sup>8</sup> Associazione Italiana di Sociologia

<sup>9</sup> L'approche de la vie quotidienne est très forte en Italie. L'Association Italienne de Sociologie compte parmi ses onze sections une section spécifique appelée « vie quotidienne ». Mais aussi dans les autres sections on s'intéresse à cette approche. Ainsi, des membres de la section « théories sociologiques et transformations

difficile, en raison de leur forte participation à la vie active et le faible développement du temps partiel. Le problème de la double charge (ou double présence travail et famille) en devenait lancinant. Il n'était donc pas possible de renvoyer la question de la conciliation vie privée – travail au niveau de la responsabilité individuelle des femmes, mais il fallait se poser la question à un niveau éminemment politique.

Ce mouvement a donné lieu à de nombreuses expérimentations dans différentes villes, dont les premières ont débuté à la fin des années 1980 à Milano, Modena et Reggio Emilia. Dans une réforme datant de 1990 visant à élargir les compétences des communes, la loi donne au maire la responsabilité de coordonner les horaires d'ouverture des services publics et privés. Cette réforme a donné un nouvel élan à la série d'expérimentations déjà initiées et en a lancé des autres<sup>10</sup>. Contrairement à d'autres pays, où l'idée des « temps de la ville » a été reprise (Allemagne, Pays-Bas, France et partiellement la Finlande), en Italie l'approche est très politique et vise de réels changements culturels (cf. Boulin et Mückenberger, 2002). Il ne s'agit donc pas simplement d'un remède au malaise ressenti par les femmes en raison de la double charge, en palliant aux dysfonctionnements engendrés par les modifications dans le monde du travail (p.ex. développement des horaires atypiques), ni d'une réponse à des questions internes à une organisation. Cette approche va jusqu'à développer une démarche politique innovante, participative, impliquant les citoyens. Elle intègre des acteurs et institutions aussi divers que entreprises, partenaires sociaux, associations, services administratifs et citoyens. La finalité explicite d'assurer une meilleure conciliation entre les différents temps de la vie et d'améliorer la qualité de vie, exige de prendre en compte toute la complexité des activités humaines et de la variété dans la valorisation de celles-ci (et donc les différents sens de qualité de la vie quotidienne). Intégrer tous ces aspects, parfois contradictoires, n'est envisageable qu'en impliquant directement les citoyens, les usagers et les institutions, tant privées que publiques, qui sont liées aux différents champs de la vie quotidienne. La complexité de la démarche exige beaucoup de temps. Après plus de 10 ans d'expérimentations, l'Italie a décidé en 2000 une loi (loi Turco<sup>11</sup>) qui impose à toutes les

---

sociales » ont récemment publié plusieurs ouvrages sur la phénoménologie, l'ethnométhodologie et autres orientations théoriques s'intéressant à la vie quotidienne (L. Muzzetto, M. Protti, G. Fele, etc.).

<sup>10</sup> Dans le cadre des expérimentations de type « tempi della città », sont souvent élaboré ce que les italiens appellent des « piani regolatori degli orari », en faisant ainsi référence aux plans d'aménagement territoriaux. Mais à la différence de ces derniers, il ne s'agit pas de documents de planification mais plutôt de chartes fixant les priorités en matière de politique du temps (p.ex. quelle population viser en priorité et dans quels domaines intervenir en premier).

<sup>11</sup> Cette loi, (nr.53/2000) intitulée « Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città », est aussi appelée par le nom de la

communes de plus de 30'000 habitants d'adopter des politiques temporelles par des moyens comme les bureaux du temps visant à concilier le temps de travail avec les autres temps de la vie.

En Italie, le taux d'activité des femmes est relativement important, tant dans le sens du nombre de femmes actives que dans le sens du taux d'occupation individuel, le plus souvent à plein temps. On remarque aussi la généralisation du maintien de l'emploi à plein temps tout au long de la vie (cf. Maruani, 2003). Considérant en même temps que le modèle des rôles sexuels dans le domaine privé est resté assez fortement de type parsonien et que les dispositifs publics de prise en charge de la petite enfance par exemple sont plutôt faibles, la question de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale s'est posée de manière particulièrement aiguë dans ce pays. Il n'était pas possible de laisser ce problème uniquement au dos des femmes en tant que problème privé comme c'est souvent fait ailleurs. De plus, le parti communiste, assez fort en Italie, était depuis longtemps « chargé » du rôle d'interroger le fonctionnement de la société. Les réflexions se sont donc vite orientées vers des solutions publiques et éminemment politiques. La recherche sociologique s'appuie ici tant sur un problème social existant que sur une tradition de critique sociale venant des mouvements féministes et politiques.

### **3.4 Travaux français : interventions étatiques**

En France, l'interrogation sur le temps de travail et sa flexibilité est assez fortement liée aux actions de l'État. Mais contrairement à l'Italie, où le politique est vu comme un outil local pour agir sur l'aménagement des temps sociaux, en France on s'interroge plutôt sur les conséquences engendrées par une intervention étatique centrale dans le domaine du temps de travail. La loi sur les 35 heures, mais également les dispositifs précédents visant à réduire et à aménager le temps de travail (cf. tableau suivant), ont donné lieu à une série importante de travaux analysant l'évolution des temps de travail et leur régulation, leur impact sur l'emploi et les conditions de travail, leurs rapports avec l'organisation du travail, leurs conséquences sur les activités de loisir et sur les inégalités sociales et de sexe, etc. Tout un

---

ministre pour la solidarité sociale qui l'a promue. Livia Turco, à l'époque déléguée. Cette femme a d'ailleurs été une figure centrale lors du colloque du PCI en 1988.

courant d'études se penche d'ailleurs sur le rôle changeant que jouent l'État et les autres acteurs sociaux aux différents moments de l'histoire dans la régulation du temps de travail.

Figure 1 : principales lois françaises intervenant sur la durée et l'aménagement du temps de travail :

1919	8 heures par jour, 48 heures par semaine	1936	semaine de 40 heures sur 5 jours (remise en cause par de multiples dérogations; effective que depuis la deuxième moitié des années 70)	1969	généralisation de la 4ème semaine de congés payés	1982	horaire légal de 39 heures (plus 5ème semaine de vacances et mesures d'aménagement)	1986	loi Delebarre (impulsions pour négociations de branche et contrepartie à la flexibilisation sous forme de réduction de la durée du travail)	1987	loi Seguin (prééminence à la négociation d'entreprise et élargissement des mécanismes de flexibilité)	1993	loi quinquennale (annualisation expérimentale et temps partiel modulé)	1996	loi Robien (incitations financières à réduire le temps de travail pour créer des emplois)	1998	loi Aubry I (orientation et incitation aux 35 heures)	2000	loi Aubry II (horaire légal de 35 heures pour les entreprises de plus de 20 salariés)	2002	loi Aubry II (extension aux entreprises de moins de 20 salariés)
phase de réduction de la durée hebdomadaire et annuelle				annualisation et aménagement du temps				diminution, aménagement, emploi													

Pendant les années 1970 déjà, les sociologues du travail de la tradition française se sont intéressés à la question du temps, mais le thème de la flexibilité en était totalement absent. Pierre Rolle défendait encore l'idée que le temps de travail était essentiellement contraint et que l'affranchissement du salarié ne pouvait avoir lieu que dans son temps libre, hors travail (Rolle, 1971). Dans une étude sur les conséquences des innovations techniques, Pierre Naville exposait une position similaire lorsqu'il soulignait que le progrès technique, après avoir allongé les temps de travail absolus au début de la Révolution Industrielle, préparait les conditions pour une réduction sensible du temps de travail, et que l'économie de temps relative (par rapport à la production) et absolue (et donc pour la main-d'œuvre) était l'essentiel de ce progrès (Naville, 1972). A cette époque donc, du moins en France, on analysait le temps de travail comme une entité aliénante pouvant être très clairement délimitée par rapport à un temps hors travail, vu comme lieu d'exercice de l'autonomie. Les seules publications françaises des années 1970 que j'ai pu rencontrer et qui faisaient référence à des expériences de flexibilisation des horaires sont celles de Melange et de Lehmann, relatant respectivement des cas suisses et belges d'horaire variable (Melange, 1974-75, Lehmann et Hebbelinck, 1978). Il est vrai qu'il y a eu le rapport de Chalendar

(Chalendar, 1974), mais ce travail commandité par le Ministère du Travail et de l'Emploi et qui insistait surtout sur les possibilités pour l'État d'intervenir dans les horaires de travail et l'emplacement des vacances scolaires afin de soulager l'usage trop concentré des équipements collectifs tels que les routes, n'a pas été suivi, à ma connaissance, d'autres travaux s'intéressant à ce phénomène au niveau des pratiques effectives.

A partir des années 1980, on rencontre une série de travaux qui font référence à la notion de flexibilité principalement dans deux types de questionnements : ceux portant sur les évolutions de l'organisation du travail en général (avec notamment le débat sur le post-taylorisme) et ceux analysant plus spécifiquement les évolutions du temps de travail.

### **3.4.1 Organisation du travail et flexibilité en France**

Dans les interrogations sur l'évolution de l'organisation du travail, les sociologues essaient tout d'abord de comprendre la sortie du paradigme productif du taylorisme-fordisme. Dans ces travaux, la flexibilité apparaît comme une des caractéristiques d'un nouveau modèle productif. Cependant, la flexibilité est entendue comme flexibilité productive, c'est-à-dire qu'on s'intéresse à la capacité d'adapter la production à une demande changeante et à la manière dont cela se fait. Mais les conséquences concrètes sur l'organisation du temps de travail sont rarement analysées. Ce qui intéresse davantage les auteurs est de savoir par exemple dans quelle mesure et de quelle façon la nouvelle manière de produire se répercute sur la nature du travail à accomplir et sur l'implication des salariés dans leur travail et dans l'entreprise, mais surtout ils débattent pour savoir si les changements qu'ils constatent peuvent être considérés comme un changement de paradigme dans l'organisation du travail.

En se basant sur des analyses de cas d'entreprises en restructuration, des auteurs comme Bernard Ganne constatent que la stratégie de production se déplace de produits standardisés vers une spécialisation flexible (diversification et adaptabilité des produits en moyennes et courtes séries; adaptation de toute la production à la demande), que cette innovation est souvent accompagnée d'une organisation plus participative (équipes à responsabilité élargie, suppression des agents de maîtrise, polyvalence) et concluent que ces innovations déplacent les incertitudes de internes à externes en déplaçant ainsi le jeu des acteurs (Ganne et Pénard, 1992).

Pour Veltz et Zarifian, également, des changements structurels profonds existent, notamment au niveau de l'opération, de la coordination et de l'innovation et l'apprentissage, mais ceux-ci ne surdéterminent pas les formes de travail (Veltz et Zarifian, 1993). La gestion de l'événement et la communication sont devenues centrales pour la production, mais cela n'empêche pas forcément des formes tayloriennes d'organisation du travail d'exister.

Pour Linhart par contre (1991 et 1994), l'activité productive et l'organisation du travail sont restées foncièrement tayloriennes (définition des tâches et des qualifications, contrôle, conformité, déqualification). Ce qui a changé est la stratégie managériale qui cherche l'adhésion, l'implication des salariés. Les entreprises demandent désormais aux salariés de mobiliser toute leur intelligence cognitive, relationnelle et affective; il ne suffit plus pour eux d'occuper un poste et d'exécuter des ordres. Lorsqu'une entreprise demande aux salariés de gérer leur propre temps de travail en sorte d'assurer le bon déroulement de la production, ce n'est pour cette auteure qu'une manière de mieux contrôler les salariés dans leur subjectivité, désormais soumise aux logiques entrepreneuriales. Elle voit donc certains changements par rapport au modèle taylorien-fordien, mais elle ne les qualifie pas de nouveau modèle, car toutes les dimensions ne sont pas touchées par le changement (Linhart, 1991, 1994a). La flexibilité, qu'elle conçoit sous la forme d'une pression exogène à l'entreprise, n'est pour elle pas en contradiction avec l'organisation taylorienne, dans le cas français en tout cas ; elle la renforce même : « l'évolution actuelle des entreprises vers une plus grande flexibilité, une plus forte adaptabilité aux nouvelles données commerciales et techniques passe par l'intensification de la logique taylorienne d'intégration, de normalisation, de codification » (Linhart, 1991).

Dans les approches plus économiques et gestionnaires, la flexibilité est abordée comme la capacité d'une entreprise à « reconsidérer ses choix [tant stratégiques que opérationnels] de manière à maintenir l'optimalité de sa décision » (Cohendet et Llerena, 1999), optimalité qui change en fonction des modifications du contexte. La flexibilité est ainsi vue comme une qualité nécessaire à la survie à long terme de toute organisation économique. C'est par contre sa forme spécifique qui peut être plus ou moins pertinente selon l'environnement. Les auteurs distinguent en effet souvent une multitude de formes de flexibilité, s'appliquant à des domaines distincts (p.ex. flexibilité statique et dynamique, réactive et proactive, à court, moyen et long terme, concernant la production, le processus ou encore l'organisation)



(cf. p.ex. Tarondeau, 1999). Mais il est rare d'y rencontrer l'aménagement du temps de travail en tant qu'outil central de flexibilité.

### **3.4.2 Le temps de travail en France : entre réduction et diversification<sup>12</sup>**

Les travaux de deuxième type, se penchant plus spécifiquement sur l'organisation du temps de travail, sont également publiés dès le début des années 1980. Les premières études sur les conséquences possibles d'un passage aux 35 heures s'intéressent à son effet sur l'emploi, aux aspirations temporelles des salariés pour son aménagement et aux risques qu'une telle mesure pourrait avoir sur une répartition inégalitaire de différents régimes temporels (Barou et Rigaudiat, 1983). Mais ce n'est que vers les années 1990 que le thème du temps de travail devient un sujet d'étude prisé en France. On reprend d'abord la discussion sur les chances et risques d'une société où la durée du travail serait sensiblement réduite, comme par exemple dans une semaine de quatre jours (Marseille, 1992, Cette et Taddei, 1994, Larrouturou, 1995). Parallèlement on commence à étudier l'évolution du temps de travail au cours de l'histoire industrielle française et son rapport avec la législation pour comprendre ses modes de régulation. Ainsi, Marchand montre que le cadre de référence dans la loi s'allonge de plus en plus, en passant du jour à la semaine et à l'année, mais aussi que le décalage est constant entre les lois et les durées réelles du travail (Marchand et Thélot, 1991). Dans un rapport pour le Commissariat Général du Plan, Chatriot et al. précisent que la réduction du temps de travail entre 1841 et 1978 a effectivement été d'abord réglementée par la loi, sans pour autant avoir été appliquée, et qu'elle a ensuite été de plus en plus négociée par les branches, même si la réduction réelle ne s'accélère que vers 1968 (Chatriot et al., 2000). La décentralisation des négociations sur l'aménagement du temps de travail vers le niveau des branches a également été soulignée par Dressen pour la période jusqu'à 1986 dans le secteur des banques. La décentralisation s'est ensuite accentuée entre 1987 et 1998 pour passer vers le niveau des entreprises et ensuite revenir vers des négociations de branches (Dressen, 2001). Mais les accords conclus dans le cadre des lois Aubry ne peuvent pas être qualifiés

---

<sup>12</sup> En France on parle beaucoup plus facilement de diversification des horaires que de flexibilité du temps de travail, car la notion de flexibilité a une connotation très négative dans ce pays, conférée notamment par le débat public. On y associe des formes d'emploi et d'horaires particulièrement contraignantes et précarisantes, comme j'ai déjà eu l'occasion de le préciser dans l'introduction. Le fait de parler de diversification, d'horaires atypiques, d'irrégularité, etc. plutôt que de flexibilité, rend le vocabulaire finalement plus précis. Mais il subsiste le problème que dans le sens commun on y mêle généralement aussi les conditions d'emploi.

comme faisant état d'une véritable tendance de recentralisation des négociations, car il s'agit plutôt d'accords cadres, nettement moins contraignants que par le passé et laissant aux entreprises individuelles une forte marge de manœuvre. Avec les lois Aubry, la construction des règles concernant le temps de travail semble effectivement avoir changé de nature en France. Pélisse analyse ce changement comme une volonté de l'État de donner une place importante aux négociations collectives, opposé à des interventions purement centralisées, et d'accentuer le processus de co-production des normes (Pélisse, 2002a). Ainsi, l'élaboration des modalités concrètes d'application de la réduction du temps de travail est complètement laissée aux partenaires sociaux. Ce revirement de l'intervention étatique en matière de temps de travail fait suite à la période des années 1980 où l'État s'est globalement plutôt retiré de la régulation du temps de travail (Lallement, 1992).

L'évolution des temps de travail en France se fait ainsi en lien assez étroit avec le type d'intervention étatique, qui reste toujours très présente comparé à d'autres pays. Après une longue période de réduction collective du temps de travail par la loi s'opérant sur la durée de la journée et la durée des vacances dans le cadre d'une certaine uniformité des horaires, les années 1980 annoncent une flexibilisation des temps de travail, facilitée par le relatif retrait de l'État.

En prenant appui sur des statistiques sur le temps de travail, Lallement détecte, pour cette période, la présence de trois formes majeures de flexibilité temporelle : le travail de nuit et de fin de semaine (horaires atypiques), le temps de travail modulaire selon la demande en force de travail (travail sur appel et modulation) et la diversification des horaires et des formes de l'emploi (Lallement, 1992). Ces réarrangements ont souvent été initiés par les employeurs pour des raisons économiques<sup>13</sup>. Freyssinet met également le doigt sur la diversification des temps de travail, mais qui est, selon lui, davantage due à la multiplication des dispositifs et des régimes horaires et donc à une complexification du droit, qu'au retrait de l'État (Freyssinet, 1997). Cette fragmentation des temps<sup>14</sup> (il existe par exemple de nombreuses techniques ancrées dans la loi pour faire fluctuer la durée effective du travail)

<sup>13</sup> L'auteur montre en outre, sur l'exemple de deux cas de l'industrie automobile en France, que le succès des nouvelles organisations du temps de travail dépend en premier lieu des relations sociales à l'intérieur de l'entreprise.

<sup>14</sup> Il parle de « temps de travail en miettes » en détournant ainsi l'expression de Friedmann portant sur la parcellisation des tâches (Friedmann, 1956). Le choix de cette expression laisse sous-entendre que la parcellisation des temps de travail dont il parle est un trait majeur du monde du travail actuel, comme cela était le cas de la parcellisation des tâches pour le monde industriel du milieu du XX<sup>ème</sup> siècle.

est telle que seuls des experts s'y retrouvent plus ou moins<sup>15</sup>. Les arrangements pratiques, souvent très décentralisés, ne se font alors plus qu'en fonction des rapports de force (selon la force et la nature de résistance des salariés, et non plus de norme juridique). Même l'inspection du travail renonce en partie au contrôle de la durée du travail en raison de la complexité, de son incontrôlabilité (cf. Hautdidier et Rameckers, cités par Freyssinet à la page 334)<sup>16</sup>. L'auteur plaide alors pour une simplification du dispositif réglementaire et une claire limitation de la durée du temps de travail tant au niveau quotidien et hebdomadaire que sur la vie active entière, afin de limiter les inégalités, de protéger la santé et la vie familiale et sociale des travailleurs et de garantir un minimum de temps libre.

Le rôle joué par l'État et sa production juridique dans la détermination des conditions de temps de travail des salariés français est tel que l'État lui-même commence à s'intéresser de plus en plus à l'effet qu'il produit, notamment depuis que les horaires se diversifient et qu'il est par conséquent plus difficile de décrire et analyser une situation qui engendre potentiellement des inégalités croissantes. Mais vers la fin des années 1990, l'État s'intéresse également à la question de l'organisation des horaires parce qu'elle semble être cruciale pour le succès des 35 heures qu'il a lui-même initié et parce que la première version de la loi Aubry prévoyait justement une phase d'expérimentation sociale avec le dispositif par le biais des accords décentralisés, duquel il fallait tirer des enseignements pour la version définitive et généralisée. De multiples études sont alors lancées pour connaître et analyser les différents aménagements horaires mis en place dans le cadre des accords décentralisés.

Dans une étude réalisée pour la DARES (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité), en se basant sur une analyse des enquêtes sur les conditions de travail de 1984, 1991 et 1998, Bué et Rougerie concluent qu'il y a effectivement eu un mouvement d'irrégularisation et de diversification des temps de travail, mais qu'on peut constater plus récemment une stabilisation du moins partielle (Bué et Rougerie, 1999). Il est aujourd'hui possible d'établir une typologie horaire qui se partage entre quatre pôles de professions (cadres du privé,

---

<sup>15</sup> Il y a ainsi eu besoin d'écrire une série de manuels à l'intention des employeurs pour décrire les possibilités et les limites d'utilisation de dispositifs comme la modulation (p.ex. Chalmel et Rouvre de, 1993).

<sup>16</sup> Une thèse en droit réalisée en 1998 et menée dans une perspective de comparaison internationale (France, Belgique, Royaume-Uni et Allemagne) illustre l'intérêt des français pour les implications légales de la réduction et de l'aménagement du temps de travail et la complexité du cas français en la matière (Rozec, 1998).

industrie, commercial et public). A ces types sont également associées des formes différenciées d'intensification du travail (Bué et al., 1999).

1. pôle encadrement : le temps de travail (quotidien et hebdomadaire) des cadres du privé reste élevé, mais leurs semaines deviennent plus régulières ; les cadres citent plus souvent des raisons personnelles pour l'irrégularité, ils bénéficient donc de plus de marge de manœuvre ;
2. pôle industriel : les ouvriers de type industriel ont des semaines plus irrégulières et plus de travail de nuit (renforcement du travail en équipes alternantes), mais des journées plus courtes ; le travail à la chaîne augmente ainsi que les contraintes liées à la machine (surtout dans les moyennes entreprises, de moins de 1000 salariés); ceux qui subissent ces contraintes sont aussi de plus en plus soumis au rythme imposé par la demande et à des normes de qualité chiffrées ;
3. pôle des métiers du commerce : l'irrégularité des horaires se répand aussi pour les métiers de la vente (très liée à la demande de la clientèle, la gestion des horaires se faisant souvent à la semaine), ainsi que le temps partiel et les dépassements d'horaire (pour raison d'absence de quelqu'un, gestion très serrée de la main-d'œuvre) ; le remodelage de l'organisation du travail se fait selon une logique industrielle (plus de gestes répétitifs, contrôle hiérarchique, contrôle serré par l'informatique; tension entre service à la clientèle et accroissement des contraintes de vitesse) ;
4. secteur public : dans le public les durées restent moins longues que dans le privé, mais les horaires atypiques (nuit, week-end) y sont plus fréquents (santé, transports, police) et les semaines plus irrégulières (variabilité fixée par l'employeur) ; dans les métiers de la santé du secteur public on remarque une plus grande pression des délais et surtout une immense dépendance du rythme de travail vis-à-vis des collègues; on y rencontre aussi de nombreuses interruptions des tâches fondamentales pour placer d'autres plus répétitives (souvent pour manque de personnel).

A l'exception des cadres qui continuent de vivre des temps de travail très longs, les salariés français ont donc connu une claire irrégularisation de leurs horaires (moindre prévisibilité, changement d'horaire d'une semaine à l'autre, horaires atypiques) et une augmentation sensible des contraintes de rythme, sous ses différentes formes (par machines, clients, collègues, délais, etc.). Les attentes, en termes de réduction des inégalités, envers la réduction du temps de travail annoncée devaient donc être importantes pour tous les salariés, que ce soit pour réduire des durées de travail très longues ou pour compenser une intensité et irrégularité difficiles à gérer.

L'analyse des accords conclus et des pratiques réelles de temps de travail dans les entreprises ayant passé aux 35 heures montrent toutefois un tableau de l'application des lois sur les 35 heures moins encourageant et surtout beaucoup plus nuancé pour les salariés.

A) L'émiettement de temps de travail vu à partir des accords conclus

Le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité a mis sur pied un important dispositif de comptage des accords signés dans le cadre des nouvelles lois<sup>17</sup> et a publié en 1999 un premier bilan de la loi Aubry I (La réduction du temps de travail : les enseignements des accords (été 1998 - été 1999), Paris, La Documentation Française, 1999). Les conclusions sont présentées de manière résolument positive, que ce soit en matière de création d'emplois, de relance de la négociation et de satisfaction des salariés. Le gouvernement démontrait ainsi la légitimité d'une poursuite de la politique engagée (Boisard, 2000).

Des analyses plus approfondies des accords montrent toutefois que l'application de la réduction du temps de travail ne se fait pas sans un certain coût pour les salariés. En effet, déjà dans la première phase (Aubry I, mais déjà sous Robien) qui était volontaire et soutenue par des incitations financières, il s'est instauré une logique d'échange entre réduction du temps de travail et augmentation de la flexibilité temporelle. Les employeurs qui se sont engagés dans des négociations sur les 35 heures avant qu'elles ne soient exigées y voyaient donc pour la plupart des avantages dépassant les incitations financières. Elles représentaient une occasion idéale pour repenser l'organisation du temps de travail et l'organisation du travail plus généralement, en les orientant vers de nouveaux principes de production. Les coûts engendrés par les négociations et l'application de durées de travail plus courtes (p.ex. temps pour la négociation, études préalables, conseil, suivi, coût horaire plus élevé, embauches, conflits potentiels, etc.) devaient donc être compensés, voire surpassés par les gains de productivité et la conquête de nouveaux marchés (suppression de temps morts, raccourcissement des délais de réaction, extension du temps des services, etc.). On imagine alors facilement que des accords ayant été conclus sous la pression de la loi soient souvent peu innovants, notamment en termes de réorganisation, donnant lieu à des compromis moins favorables aux salariés (et souvent aussi aux entreprises, comme nous le verrons plus tard).

Par une analyse des accords sur la durée du temps de travail conclus sur 12 ans, Thoemmes montre que la pression des exigences de production porte atteinte à la qualité de la vie de travail et hors travail. La variabilité et l'instabilité du temps de travail font perdre le contrôle de la gestion de son temps personnel et l'emploi sert de pression pour contraindre à ces

arrangements très complexes. Le compromis social ne se fait plus entre productivité et durée du travail, mais entre les trois termes « emploi - flexibilité - réduction du temps de travail ». Dans les accords étudiés, le temps de travail n'est pas traité en tant que tel, ou comme une alternative ou un équivalent à la compensation monétaire, mais de manière fragmentée. Il a mis en avant 6 thèmes temporels différents (temps des marchés, temps des machines, temps échangé, temps des congés, temps confirmé et temps individualisé), qui peuvent être plus ou moins centraux selon l'accord<sup>17</sup>. Cet éclatement des temps rend les arrangements temporels extrêmement complexes à évaluer. Mais il y a une dominante assez bien perceptible, qui est le renforcement de la logique de production : les temps de travail sont définis en fonction d'une plus grande flexibilité de la production et par une régulation par le marché. L'ordre temporel qui encadre les activités de travail est donc bel est bien en train de changer de nature d'après l'auteur. Il pense aussi que si pour un certain nombre de salariés la tendance est à la flexibilisation des temps tout en gardant une certaine stabilité de l'emploi, pour d'autres les temps éclatent totalement pour devenir un « temps de la subsistance » (temps courts, dispersés, non protégés). Dans les deux cas polaires, la pression des exigences de production porte atteinte à la qualité de la vie de travail et hors travail. La variabilité et l'instabilité du temps de travail font perdre le contrôle de la gestion de son temps personnel et l'emploi sert de pression pour contraindre à ces arrangements très complexes (Thoemmes, 2000).

#### B) Des négociations décentralisées

Pour aboutir à des accords décentralisés, il a fallu une multiplication des négociations et la mise en place de nouveaux outils, notamment pour les PME (mandatement, appui-conseil, etc.) qu'il s'agit de comprendre, car le mode et les conditions de négociation sont un élément potentiellement central pour l'issue des accords, sur l'équilibre établi.

La législation étatique pousse au développement des négociations locales. On va par conséquent s'intéresser à comment se passent ces négociations, si cela change les styles, les contenus, les issues des compromis, etc. Ainsi certains auteurs montrent par exemple combien les syndicats intègrent aujourd'hui des principes comme le taylorisme et la

---

<sup>17</sup> Ce dispositif statistique comptabilisait au jour le jour les accords signés et le nombre d'emplois créés et sauvegardés.

<sup>18</sup> L'individualisation des temps est, en France, bien une réalité, comme je le suppose de manière plus générale dans l'introduction, mais elle n'est pas forcément la configuration dominante.

flexibilité, alors qu'ils en étaient les plus fervents opposants (Schwamberger et Yami, 2000). L'issue des négociations est en outre fortement orientée par la situation économique dans laquelle se trouve l'entreprise, et par son attitude défensive ou proactive face à la loi.

Pour les petites entreprises qui ne disposent pas des structures et des traditions nécessaires pour des négociations collectives, il a été en outre mis sur pied le dispositif du mandatement, par lequel une entreprise sans délégation syndicale peut élaborer un accord avec le mandaté, un salarié de l'entreprise même, accord qui sera ensuite validé par signature d'un syndicat. On se pose alors légitimement la question du pouvoir de négociation du mandaté et des résultats auxquels peuvent aboutir de tels processus de négociation. Dufour montre cependant que ce n'est pas le dispositif en lui-même qui détermine l'indépendance de la représentation des salariés et la qualité et le résultat des négociations, mais plutôt la présence ou non de contraintes à la négociation, l'existence de structures de représentation permanentes (p.ex. un délégué du personnel ou un comité d'entreprise) et les relations habituellement entretenues avec les syndicats et autres acteurs externes à l'entreprise. Dans la plupart des cas, d'ailleurs, le mandatement ne donne pas lieu à une négociation réelle, au sens classique des relations industrielles. Il s'agit souvent d'une formalisation de pratiques préexistantes qui sont présentées à la signature sous forme d'un accord « innovant » (Dufour et al., 2000).

Toutes choses égales par ailleurs, même si on arrive à cerner les nouveaux mécanismes de négociation à l'œuvre, il faut toujours tenir compte qu'entre les accords conclus et les pratiques réelles, il y a forcément des décalages. Il peut y avoir notamment une application différente d'un même type d'accord entre une entreprise et une autre. Et surtout l'application d'un accord peut différer d'une catégorie de salariés à une autre d'une même entreprise. L'analyse du contenu des accords et du déroulement des négociations ne suffit donc pas pour connaître les effets de la nouvelle législation et ne dit surtout rien sur le vécu des salariés. Les monographies d'entreprise et les enquêtes interrogeants directement les salariés existent aussi.

### C) Une mise en œuvre différenciée selon les entreprises et les catégories de salariés

Il existe des accords assez innovants, mis en place avec une visée louable, comme par exemple le développement des qualifications. Ainsi, dans le bâtiment par exemple, a été introduit la semaine de 4 jours à 9 heures avec une ouverture allongée des chantiers,

accompagnée d'une démarche d'organisation qualifiante, dont le but est d'améliorer la réactivité (Campagnac et Doniol-Shaw, 2000). Mais même dans de tels cas, le vécu des salariés n'est pas toujours positif. Dans le cas cité, cet aménagement-réduction du temps de travail est vécu très différemment selon l'autonomie des moyens, dépendant de l'organisation du travail et des cultures professionnelles. Selon que les équipes ou les individus se trouvent dans des relations de dépendance (interaction), d'interdépendance (coopération) ou d'indépendance, la contrainte de réactivité les place dans des situations plus ou moins facilement planifiables et gérables (cf. aussi Campagnac in Jeannot et Veltz, 2001).

Même si les accords peuvent être à visée sociale, accompagnés de politiques de gestion louables, etc., il n'en découle donc pas forcément une plus grande satisfaction pour tous les salariés. Le type de travail exercé, le statut de l'emploi, l'organisation du travail, le niveau hiérarchique, le sexe et autres facteurs organisationnels, sociaux et culturels informent l'expérience concrète de l'application des 35 heures, au-delà des effets liés à l'accord et à l'entreprise.

### Les cadres

La plupart des études sur les 35 heures concluent par exemple que les grands gagnants ont été les cadres. Le taux de satisfaction est étroitement lié à la catégorie socio-professionnelle, les cadres étant les plus satisfaits et ayant le moins souvent constaté une dégradation de leur vie quotidienne et des conditions de travail (Estrade et al., 2001). Traditionnellement rémunérés par un salaire forfaitaire alors qu'ils sont supposés être normalement soumis au code du travail (à l'exception des cadres dirigeants), leur durée du temps de travail a en effet, pour la première fois, diminué grâce à une augmentation sensible des jours de congé<sup>19</sup>. Les accords sur les 35 heures qui prévoient pour les cadres souvent des durées hebdomadaires supérieures à 35 heures avec des jours RTT à ajouter à leurs congés, ont en

---

<sup>19</sup> La lente et progressive diminution du temps de travail effectif au cours du XX<sup>ème</sup> siècle n'a en effet pas pu être constatée pour la catégorie des cadres en France. Depuis l'introduction des 35 heures, la durée hebdomadaire du travail des cadres n'a pas vraiment diminué non plus, toute la baisse s'effectuant par l'attribution de jours de congé supplémentaires (pour les salariés non cadres, la réduction s'effectue également très souvent par le moyen de jours de congé supplémentaires). Un cadre travaillant ainsi officiellement 39 heures par semaine par exemple, peut aujourd'hui avoir droit à une dizaine de jours RTT (réduction du temps de travail) pour atteindre en moyenne 35 heures par semaine sur l'année, ce qui revient à deux semaines de vacances en plus. En considérant qu'en France plus de 3 millions de salariés ont un statut de cadre, on comprend l'importance d'une telle évolution.



effet poussé un grand nombre de cadres à prendre conscience qu'ils avaient droit à une vie hors travail. Pour les cadres français, en effet, le dévouement à l'entreprise passait surtout par des temps de présence très longs, malgré une évaluation effective se basant plutôt sur les résultats atteints (cf. p.ex. Bruch, 1999 ou Kaisergruber, 1999). Par contre, leur cahier des charges et leurs objectifs n'ayant pas été revus, ils voient souvent leur temps de présence intensifié ou négligent des tâches annexes (Bouffartigue et Bouteiller, 2000b). Ce compromis spécifique aux cadres (maintien de la durée hebdomadaire officielle avec une compensation sous forme de jours de congé supplémentaires) n'a pas été réalisé au terme d'une lutte collective, les cadres ne constituant pas un acteur collectif dans le sens traditionnel, mais par l'action conjointe d'individus estimant qu'ils avaient le droit de profiter effectivement du dispositif légal mis en place (Lichtenberger, 2001). Certains auteurs argumentent que cette nouvelle attitude largement partagée des cadres pourrait être à l'origine d'une prise de conscience collective, de la constitution d'un groupe dans le sens plein du terme.

### Le genre

Les lois Aubry ont été défendues aussi en vue d'une diminution des inégalités entre hommes et femmes, tant dans le domaine professionnel que privé. Une réduction du temps de travail devait notamment permettre un meilleur partage des tâches. Mais très rapidement on s'est aperçu que la réduction du temps de travail n'a non seulement maintenu, mais parfois même accentué ces inégalités. Si les 35 heures ont renforcé des inégalités déjà existantes, c'est parce que la réduction des durées s'est accompagnée d'une individualisation et différenciation des temps de travail selon les catégories de travailleurs (Pélisse, 2002c). La division sociale traditionnelle des rôles entre hommes et femmes est souvent renforcée parce que les politiques et pratiques de gestion dans les entreprises s'appuient sur des représentations traditionnelles de l'emploi féminin et de la division sexuelle du travail (en cantonnant par exemple les femmes à la prise des demi-jours de RTT le mercredi et au temps partiel et en réservant aux hommes le bénéfice de nouvelles fonctions au sein de l'entreprise, ou en développant des pratiques horaires particulièrement déstructurantes plutôt dans les secteurs à forte main-d'œuvre féminine, ou encore par des pratiques directement discriminatoires) (Lurol et Pélisse, 2001, Lurol et Pélisse, 2002). Certaines études mettent également en exergue le fait que le temps libéré par les 35 heures n'est pas forcément un temps libre, en raison de charges parentales mais surtout domestiques encore peu partagées.

Les demi-jours RTT sont par exemple proposés et pris le mercredi par les femmes avec ce que cela implique comme activités, alors que pour les hommes ils représentent du temps pour soi et ne sont jamais pris le mercredi.

Des études sur l'utilisation du dispositif des comptes épargne-temps arrivent à des conclusions semblables. Ces comptes sont par exemples utilisés à court terme par les femmes, pour répondre à des urgences d'ordre privé interférant sur la sphère professionnelle, alors que les hommes les gèrent souvent plus à long terme, en accumulant du temps en vue de congés, d'une formation continue ou d'une retraite anticipée (Terssac et al., 1999). L'utilisation de ce nouveau dispositif se fait donc selon ce que les auteurs appellent la règle de « bonne distance ». Les couples reconstruisent par leurs actions et décisions quotidiennes, ici l'utilisation du compte épargne-temps, la différenciation entre les genres qui assigne à la femme l'engagement domestique et les compétences pour le faire, et à l'homme la réussite professionnelle, même dans les cas très répandus de double activité professionnelle à plein temps.

Suite à ces résultats, il a été introduit dans la loi Aubry II des dispositions en faveur de l'égalité entre hommes et femmes. Mais il est aussi indéniable que celles-ci ne peuvent être effectives dans les pratiques que si l'ensemble des acteurs de l'entreprise se mobilise dans ce sens.

De plus, il est également nécessaire de différencier à l'intérieur de la catégorie de genre. Le niveau de qualification est par exemple extrêmement important pour la compréhension des effets sexués. Si la réduction des temps de travail a en effet bien pu soulager quelques femmes dans leur double charge - près de trois quarts des femmes cadres et de professions intermédiaires estiment que leur vie quotidienne s'est améliorée - la satisfaction est nettement inférieure chez les femmes non qualifiées (40%) (Estrade et al., 2001). Les hommes disent en moyenne avoir légèrement moins constaté une amélioration de leur vie quotidienne, mais la différence entre niveaux de qualification est plus faible.

### L'intégration professionnelle et les statuts d'emploi

Un autre facteur apparemment déterminant dans la compréhension des effets des nouveaux aménagements temporels au travail, mais qui traverse en quelque sorte les facteurs observés par ailleurs, est le type d'intégration sociale et professionnelle des salariés dans l'entreprise

(Pélisse, 2002b, c). Plus cette intégration est partielle et/ou incertaine, tant du point de vue de l'emploi que du lien subjectif envers le travail et l'entreprise, plus les pratiques risquent d'être négatives pour les salariés, en renforçant à leur tour le défaut d'intégration. Selon le mode de régulation pratique du temps de travail mis en place, les 35 heures accentuent donc les différences et les inégalités tant pour les contraintes liées à l'organisation du travail que pour la capacité des salariés à maîtriser leur « temps libéré ».

Le lien entre type d'emploi et formes horaires a aussi été abordé plus directement. Étant donné qu'en France on associe souvent flexibilité du temps de travail à des conditions de travail et d'emploi défavorables, une des questions qui apparaît immédiatement est de savoir s'il y a cumul entre horaires irréguliers et atypiques et formes d'emploi précaires. Or il semble que, contrairement à l'assomption générale, cela ne soit pas le cas. Cottrell et al. montrent qu'il n'y a pas un lien direct entre emploi et temps de travail flexibles. Les formes particulières d'emploi (temps partiel, contrats à durée déterminée, intérimaires) ne recouvrent pas des temps de travail défavorables/ flexibles (heures supplémentaires, irrégularité, imprévisibilité, manque d'autonomie temporelle, horaires atypiques, rythme imposé) (Cottrell et al., 2002). Ceux qui ont un statut d'emploi dit flexible, ne cumulent donc pas forcément des inconvénients de temps de travail flexibles (les différences à l'intérieur de chaque catégorie de statut d'emploi sont plus grandes que les différences entre les statuts). Toutefois ce résultat ne met pas en question les thèses de Pélisse, qui aborde l'intégration et le vécu des 35 heures de manière plus complexe, en ne se limitant pas aux caractéristiques formelles du contrat de travail (forme d'emploi et type d'horaire), aux règles écrites, mais en s'interrogeant sur le vécu quotidien, sur l'application concrète de ces règles.

#### D) La remise en question de la pertinence du temps comme mesure du travail

Le processus collectif de réduction du temps de travail a aussi lancé des interrogations sur la pertinence de continuer à mesurer le travail par le moyen du temps de l'horloge, et par là sur la pertinence des 35 heures mêmes. Le fait que le travail actuel soit de plus en plus souvent évalué par la réalisation d'objectifs plutôt que par les heures de travail et le fait que les salariés se trouvent aujourd'hui souvent dans une logique d'auto-exploitation en raison de la peur du chômage, rend les 35 heures pratiquement inopérantes selon certains auteurs (p.ex. Flottès-Lerolle, 1997). Ce serait la nouvelle nature du travail, non continu et non prévisible,

qui rend le temps homogène et linéaire inopérant en tant que mesure de la productivité. Les 35 heures conduisent ainsi à exclure du calcul les temps de formation, de concertation et de réflexion, pourtant centraux pour l'efficacité du nouveau travail (Lojkine et Malettras, 2002). Le déclin de la norme du temps de travail est en outre accentué par la forte diversification des aménagements et rythmes de temps de travail, ce qui fait que même une réelle réduction comptable du temps de travail ne se traduit pas forcément par plus de temps disponible pour les salariés, ni par une plus grande maîtrise de leur temps (Bouffartigue et Bouteiller, 2002b).

Malgré ces critiques qui sont admises comme fondées, les chercheurs français sont convaincus que les 35 heures sont à défendre dans la mesure où elles empêchent le retour à la logique du travail à la tâche et à l'allongement des durées de travail comme on les a connus au début de la Révolution Industrielle (p.ex. Freyssinet, 1997). Mais, sans pour autant laisser tomber la durée quotidienne et hebdomadaire pour des raisons de santé et de vie sociale et familiale, ils insistent aussi sur la nécessité d'étendre la limitation de la durée à la vie active entière, dont il faudrait assurer le choix de l'aménagement (Boulin, 2002).

#### E) Aménagement du temps de travail et organisation du travail

Les discussions sur les difficultés de mesure du temps de travail renvoient directement à la question plus large de l'organisation du travail. Une série de travaux, initiées notamment par des chercheurs actifs dans le réseau ANACT qui conseille et accompagne entre autre les entreprises dans leur démarche de réduction-aménagement du temps de travail, mettent le doigt sur l'imbrication serrée entre temps et organisation du travail. Leurs guides pour les entreprises insistent sur la nécessité de repenser l'organisation du travail en même temps que l'organisation du temps de travail (Masson, 2000, ANACT, 2001) Et leurs enquêtes de terrain montrent que, au delà du fait qu'avec la réduction du temps de travail s'opère presque toujours une séparation entre le temps de l'organisation ou de la production et les différents temps individuels, ce qui amène les entreprises à mettre en place de nouvelles organisations du travail par le biais de systèmes de modulation ou d'annualisation du temps de travail, ou à réexaminer des systèmes de flexibilité temporelle préexistants, les effets concrets d'une réduction du temps de travail, tant pour les salariés que pour l'entreprise, « ne peuvent jamais être dissociées du projet de l'entreprise en matière organisationnelle » (Masson et Pépin, 2000).

Si la discussion sur le lien entre 35 heures et organisation amène certains jusqu'à considérer que la réduction du temps de travail a le mérite d'interroger la grande majorité des entreprises françaises sur l'efficacité de leur organisation du travail et par là à les moderniser, Alis met en garde que ces réorganisations induites par la réduction du temps de travail n'améliorent pas toujours la compétitivité des entreprises en raison du bouleversement organisationnel difficile à surmonter qu'elles causent (Alis et Saulquin, 2001). D'autres, comme Askenazy, argumentent par contre que l'effet sur l'emploi, premier objectif de la politique mise en place, est fortement réduit par une amélioration de l'efficience dans la production, après un effet bénéfique de court terme obtenu notamment grâce aux incitations financières (Askenazy, 2000).

F) Interrogation des autres temps sociaux par la réduction et l'aménagement du temps de travail

Un autre thème exploré est l'effet des 35 heures sur le comportement de loisirs. Nous avons déjà vu que pour les femmes et surtout les mères, le temps dégagé est souvent réinvesti entièrement dans les travaux domestiques et l'éducation des enfants. Dans une étude spécifique sur ce thème, Boulin et Du Tertre ont pu montrer qu'au-delà de rester très sexués et dépendants de la composition du ménage, les usages du temps dégagé contribuaient à changer le rythme et la répartition sur la semaine des activités hors travail, plus qu'à les diversifier. Ils ont constaté un certain report des activités de loisir et du temps à soi sur la semaine, en renforçant ainsi le rôle du week-end comme temps familial, et une désintensification de ces temps, peut-être en guise de compensation d'une intensification du travail (Boulin et Du Tertre, 2001). Ils ont en outre relevé, pour certaines classes sociales, le développement des vacances sous forme de courts séjours. Leur étude conclut finalement sur l'importance non seulement des accords négociés quant à l'aménagement du temps de travail pour comprendre les usages du temps dégagé, mais également de l'organisation temporelle des services sur le territoire (offre et horaires des administrations, magasins, transports, crèches, etc.), ce qui les amène à proposer des régulations plus larges des temps, incluant le temps hors travail, les autres temps sociaux, faisant intervenir d'autres acteurs que les partenaires sociaux classiques (bureau des temps, directives européennes, etc.). Ils rejoignent ainsi les approches développées par les italiens, notamment dans le cadre des « temps de la ville », sujet auquel Boulin s'est d'ailleurs intéressé assez rapidement, tout

comme certains chercheurs allemands avec lesquels il travaille (Boulin et Mückenberger, 2002, Mückenberger, 2000).

Cet intérêt pour une réflexion intégrée autour des différents temps sociaux est de plus en plus perceptible dans les travaux francophones (Terssac et Tremblay, 2000). Tout se passe comme si l'approche italienne était vouée à une plus grande diffusion, en raison des désynchronisations engendrées par la diversification des temps de travail.

Agir sur le temps de travail de manière centralisée, par la législation et pour favoriser l'emploi a une longue tradition en France. Aujourd'hui, ce qui est relativement nouveau, est de donner un rôle aux partenaires sociaux et de présenter les négociations collectives comme la voie privilégiée pour la mise en œuvre de la loi. Il est donc « naturel » qu'on s'interroge sur les conséquences d'une telle intervention étatique, sur les conditions de travail, le fonctionnement des entreprises et l'état des relations industrielles (entre partenaires sociaux).

La réduction du temps de travail a donné, en France, une poussée particulière à la flexibilisation des temps de travail. Cette tendance avait été initiée auparavant, mais elle a été renforcée parce que les entreprises se voyaient dans l'obligation de rechercher des gains de productivité pour compenser les coûts engendrés par la réduction du temps de travail. Si certaines entreprises se limitent à déclarer comme non productif (et donc non payé) des temps auparavant rémunérés, comme par exemple les pauses ou les minutes nécessaires pour enfiler la combinaison de travail, ou à suspendre l'adaptation des salaires au renchérissement, un nombre important est allé plus loin et a repensé l'organisation des temps en élargissant le temps d'ouverture de l'établissement, en faisant varier les horaires en fonction de la demande du marché, etc.

Si les chercheurs français s'intéressent autant au temps de travail, c'est que l'État intervient de façon centralisée (même si l'application se fait par négociations très décentralisées) et que cela affecte donc forcément l'ensemble de la société française, que ce soit directement ou indirectement<sup>20</sup>. Un tel changement généralisé ne peut laisser indifférents les

---

<sup>20</sup> Si la moitié des salariés ont effectivement connu un changement dans leur propre temps de travail suite à l'application des 35 heures au terme de l'année 2001 (54,2% selon la DARES) et probablement aussi en partie un changement dans d'autres paramètres de leur travail et leur vie, d'autres salariés n'ont pas connu de baisse

sociologues. C'est également l'État qui finance la plupart des études sur le temps de travail en France. Depuis une vingtaine d'années, chaque changement de gouvernement a engendré une nouvelle production légale sur le temps de travail pour laquelle il a fallu des expertises, des évaluations, des analyses. L'argent ainsi mis à disposition est une manne que les chercheurs n'ont pas ignorée. Parmi tous les travaux présentés dans ce chapitre, plus de la moitié ont été mandatés par le Ministère du Travail, le Commissariat Général du Plan ou autres structures étatiques.

### 3.5 Travaux allemands : gestion sociale de l'inévitable

Dans la littérature allemande sur le temps de travail, les concepts centraux et les plus récurrents sont ceux de « *Normalarbeitszeitstandard* » (modèle de temps de travail normal), « *Zeitsouveränität* » (autonomie temporelle) et « *Arbeitszeitflexibilität* » (flexibilité du temps de travail). Leurs définitions ne sont pas univoques mais largement débattues. Ce sur quoi il y a accord, est l'idée qu'avec l'industrialisation s'est mise en place une norme sociale relativement consistante de temps de travail, collectivement partagée. Cette norme laisse peu ou pas d'autonomie aux individus dans l'aménagement de leur temps de travail, mais remplit une importante fonction de protection pour les employés contre d'éventuelles exigences arbitraires des employeurs. Depuis quelques décennies il y aurait par contre un mouvement de flexibilisation du temps de travail qui remet en question la norme précédemment élaborée<sup>21</sup>.

Une série de chercheurs allemands se sont donc penchés sur l'analyse historique de la constitution d'une référence collective en matière de temps de travail. Pour désigner le résultat de cette élaboration, ils utilisent les expressions de « *Normalarbeitszeit* » et de « *Zeitarrangement* » (Hinrichs, 1988, Deutschmann, 1985, 1990; Deutschmann et al., 1987; Deutschmann, 1983, Schmiede, 1982, 1993) en insistant ainsi sur le caractère historiquement situé de la forme dominante de temps de travail qui s'est répandue dans les sociétés industrielles au cours du XX<sup>ième</sup> siècle et sur le fait que cet arrangement contient

---

de leur temps de travail et ne sont touchés que par les changements vécus par les gens qui les entourent et les éventuels changements dans les rythmes et activités au niveau collectif, ce qui est le cas aussi des personnes non salariées.

<sup>21</sup> Beaucoup d'auteurs définissent la flexibilité du temps de travail comme une adaptation du temps de travail aux besoins de l'entreprise ou/et aux intérêts des salariés, en agissant principalement sur deux ou trois dimensions du temps : la variabilité de la durée individuelle, la position (soir, nuit, week-end, etc.) et la répartition (Verteilung).

des éléments de contrainte tant pour les employeurs que pour les salariés (les notions d'arrangement et de norme renvoient chacun à sa manière à une idée d'un compromis relativement stabilisé qui limite le champ des actions légitimes pour les différents acteurs). Ce terme d'arrangement ne doit pas pour autant faire oublier qu'il a été obtenu par de vraies luttes, qu'il ne s'est pas facilement négocié autour d'une table. Associé au temps de travail normal, Mückenberger a aussi proposé le terme de « Normalarbeitsverhältnis » (rapport de travail normal) pour désigner l'idéal-type du rapport de travail qui est sous-jacent au droit (qui constitue la situation de référence pour la protection et les prestations sociales). Cet arrangement sociétal de temps de travail trouvé entre capital et salariat remplit, d'après Hinrichs quatre fonctions (Hinrichs, 1988) :

1. une fonction de limitation de la concurrence entre travailleurs (et une possibilité de limitation de l'offre en main-d'œuvre en réduisant le temps de travail) ;
2. une fonction de cliquet qui assure le niveau de salaire et de conditions de travail atteint et qui permet ainsi le progrès dans ces domaines ;
3. une fonction de garantie d'un salaire permettant la survie ;
4. une fonction de protection du temps libre (tant pour sa durée et position que pour sa prévisibilité), tout ce qui empiète sur ce temps donnant ainsi droit à exiger une compensation particulière.

A ces quatre fonctions qui concernent principalement la protection des salariés, j'ajouterais une fonction de gage de rendement pour les entreprises. Le temps de travail normal garantit en effet une continuité et fiabilité de la force de travail (l'employeur sait qu'il dispose de tant d'heures de travail dans tel laps de temps pour réaliser sa production), ce qui était basique pour améliorer la productivité surtout dans les premières périodes de l'industrialisation. Cet arrangement temporel stabilise donc certains aspects de l'échange entre capital et travail et comporte, comme tout arrangement, des avantages et inconvénients tant pour les employeurs que pour les salariés. Il se base sur une rationalité collective, en privilégiant une production de masse et un bien-être collectif du salariat.

Si parmi les chercheurs germaniques il existe un certain accord sur l'utilisation des notions d'arrangement ou de norme du temps de travail industriel, donc sur le fait qu'il existait une référence largement partagée dans le monde industriel et que celle-ci est en train de perdre du terrain, les analyses divergent très clairement quant au contenu précis à donner à ces notions et par conséquent quant à l'évaluation du degré de flexibilité déjà atteint. Quant aux causes d'une telle évolution, ils partagent l'idée que le moteur est double, venant d'une part



de la transformation des réalités économiques et d'autre part des changements culturels, au niveau des préférences temporelles des individus, mais ils ne donnent pas forcément le même poids à ces deux ordres de causes. Ils apprécient également de manière assez différente les risques et opportunités que les nouveaux temps de travail comportent, ce qui se répercute finalement sur leurs réflexions quant à la nécessité et aux modalités de définition d'un nouvel arrangement temporel.

La question de la définition du contenu du temps de travail normal est fondamentale dans la mesure où elle sert de base pour calculer l'ampleur de la flexibilisation. Selon la sévérité avec laquelle on le définit, la proportion des salariés ayant un temps de travail flexible peut atteindre une large majorité des actifs. Ainsi, les enquêtes nationales réalisées pour le ministère du travail de Nordrhein-Westfalen obtiennent le chiffre de 85% de salariés travaillant selon une forme ou l'autre de temps de travail flexible. Leur définition de la norme est très restrictive (plein temps avec 35-40h/sem, sur 5 jours, lu-ve, de jour, temps de travail constant dans la position), ce qui ne correspond bien évidemment pas à une pratique généralisée, mais l'enquête a l'avantage d'avoir été régulièrement répétée depuis la fin des années 1980 avec la même définition. Elle peut donc affirmer que la flexibilité du temps de travail progresse constamment (la part des salariés suivant un temps de travail strictement normal est passée de 24% en '89, à 23% en '93, 19% en '95 et 15% en 1999) (Bundesmann-Jansen et al., 2000). A ce type de résultat, on peut opposer par exemple l'étude de la politologue Kurz-Scherf qui inclut dans sa définition du temps de travail normal des pratiques très courantes telles que les heures supplémentaires (dans la limite de 2 heures par semaine), l'horaire variable et le travail en équipe, en arrivant ainsi au résultat de presque 50% des salariés travaillant encore sans flexibilité temporelle en 1994 (Kurz-Scherf, 1995).

Quelque soit la définition du temps de travail normal adoptée, les auteurs concluent que les temps de travail flexibles sont déjà fortement répandus et que leur expansion est sensible et inexorable. Depuis 1984, année dans laquelle la négociation des réductions de temps de travail a été déplacée par un accord vers le niveau des conventions collectives et donc des entreprises dans le but de lutter contre le chômage, les possibilités de flexibilisation des temps de travail se sont accrues pour les organisations. Des innovations légales, concernant par exemple les préretraites, les retraites flexibles ou les congés parentaux, n'ont d'abord été utilisées que marginalement, les dispositifs antérieurs offrant apparemment déjà des marges de manœuvre suffisantes (Bosch in : OCDE, 1995). En Allemagne, les heures supplémentaires, le chômage partiel, l'horaire variable ou encore le travail à temps partiel

sont par exemple très utilisés, bien que certains de manière très sexuée. Jusqu'au début des années 1990, le thème central reste la question de la réduction du temps de travail dans une optique de création d'emploi, bien que les entreprises demandent déjà de coupler une telle évolution à une régulation plus flexible et différenciée des temps de travail et que les lois sont adaptées dans ce sens. Une loi récente (janvier 2001) sur le temps partiel « Teilzeit- und Befristungsgesetz » (TzBfG), établie dans le but d'augmenter la flexibilité des entreprises et le partage du travail et d'améliorer l'égalité entre les sexes en suivant le modèle néerlandais, garantit le droit à un travail à temps partiel, tout en facilitant le retour à un plein temps. Les comptes épargne-temps (Zeitkonten), qui permettent de faire varier la durée du travail, sont très répandus en Allemagne. Ils ont été ancrés du point de vue de la protection sociale en 1998 (révisé en 2001) par une loi appelée « Flexi-Gesetz », mais déjà en 1997 un bon tiers des salariés disposait d'une réglementation du temps de travail s'apparentant à un compte épargne-temps (Klenner et Seifert, 1998). Utilisé à court terme, ce dispositif permet une variabilité de la durée du travail sans coût spécifique pour les heures supplémentaires, et à long terme il ouvre la voie à des aménagements sur la vie entière<sup>22</sup>. Cette question semble d'autant plus importante que des chercheurs démontrent dans la même période une tendance à la déstandardisation non seulement des horaires, mais également de l'itinéraire professionnel et de toute la biographie (Brose, 1987, 1990; Brose et al., 1993).

Depuis le milieu des années 1980, la politique de réduction collective du temps de travail a donc été peu à peu supplantée par des accords d'entreprise qui couplent souvent la réduction à une flexibilisation du temps de travail. Des accords phares comme celui de Volkswagen, témoignant d'une volonté de résoudre les problèmes économiques et d'emploi en interne tout en déployant une grande inventivité, ont beaucoup animé le débat autour des nouveaux temps de travail. Certains auteurs estiment que le niveau de régulation des entreprises offre une chance pour un plus grand respect des souhaits des travailleurs, car les entreprises n'ont aucun intérêt à négocier dans le conflit, elles voudront trouver des solutions motivantes pour que les nouveaux systèmes portent leurs fruits (Bosch, 1996).

Au-delà des désaccords sur l'ampleur des temps de travail flexibles, il y a également des discussions sur le sens qu'il faut accorder à une telle évolution : quelles en sont les causes,

---

<sup>22</sup> Mais certains auteurs défendent l'idée que ce système est destiné à disparaître, car il témoigne d'un esprit comptable peu propice à la modernisation des entreprises qui devrait plutôt être basée sur une gestion du temps

quelles en sont les conséquences pour les individus et la société, comment, le cas échéant, le temps de travail pourrait être régulé dans le futur.

Les auteurs allemands concordent pour dire que l'arrangement temporel industriel est entré en crise sous une pression double, venant à la fois du travail et du capital. Pour les entreprises, il n'offre plus de possibilité suffisante pour améliorer la productivité, passant actuellement plutôt par une utilisation ponctuelle de la force de travail, variable dans le temps (quant à la durée, à l'emplacement et au rythme). Les difficultés constatées sur le marché du travail et les défauts de compétitivité des entreprises seraient donc liés à un manque de flexibilité, dont la flexibilité temporelle. Du côté des salariés, les besoins, préférences et valeurs en matière de temps de travail se sont modifiés et surtout diversifiés. Une demande s'est donc développée pour que leurs points de vues individuels soient davantage pris en compte dans l'aménagement du temps de travail (et/ou qu'ils aient plus d'emprise sur sa définition, demande de « Zeitsouveränität »). C'est la rencontre entre ces deux forces qui serait à l'origine du développement si rapide de la flexibilisation du temps de travail, ce qui ne signifie pas automatiquement que les deux types de demandes soient satisfaits.

Du point de vue des entreprises et de leurs représentants (conforté par une série de travaux scientifiques), la persistance des problèmes rencontrés sur le marché du travail, de la crise de l'emploi et de la faiblesse des entreprises sur le marché international est à attribuer à un manque de flexibilité, entre autres du temps de travail. Le besoin en flexibilité des entreprises ne serait donc de loin pas comblé. Ce point de vue est fortement critiqué par d'autres, mais les évolutions constatées seraient effectivement surtout empreintes par les intérêts du capital (Bosch et Stille, 1991), c'est-à-dire que les systèmes de temps de travail mis en place ne tiennent compte que rarement ou de manière marginale des souhaits des salariés.

Si tous les auteurs ne croient pas à un poids égal entre les pressions économiques et culturelles sur le développement du temps de travail flexible, ils sont encore moins d'accord sur l'intérêt central pour les travailleurs et la société plus en général d'une telle évolution.

La question de l'autonomie temporelle intéresse assez rapidement les chercheurs allemands. Ils s'appuient pour cela en partie sur les idées de libre choix entre loisirs et travail tout au

---

de travail reposant sur la confiance (p.ex. A. Hoff in Antoni et al., 2001).

long de sa vie, telles que déjà développées dans les années 1960 par le français Fourastié et surtout par le suédois Rehn. En Allemagne, dans les années 1970, ce concept d'autonomie temporelle (« Zeitsouveränität ») est approché d'un point de vue encore très centré sur l'individu. Il s'agit de promouvoir, en réponse à la diversification des souhaits temporels des salariés, le droit de chaque individu de disposer librement de l'allocation quantitative et qualitative de son temps de travail. La structure temporelle d'une vie active serait ainsi le résultat de choix rationnels s'appesantissant les coûts et avantages entre temps de travail et temps libre et reflétant les souhaits individuels. Pour réaliser une telle autonomie de l'individu, il s'agirait avant tout de supprimer les obstacles légaux et réglementaires.

Ainsi, pendant les années 1970 et 1980, les évolutions du temps de travail sont le plus souvent commentées en y plaçant beaucoup d'espoirs. Le développement de l'horaire variable est présenté comme un immense progrès dans le sens d'une humanisation du travail (p.ex. Cyba, 1983). Les réductions du temps de travail couplées à une flexibilisation, telles qu'engagées par les accords d'entreprise au milieu des années 1980, sont présentées comme offrant des avantages à tous les niveaux. Dans le cadre contemporain, marqué par un fort changement de valeur qui relativise la place du travail sans la faire disparaître<sup>23</sup>, les individus y trouveraient la possibilité d'agir plus librement selon les désirs et besoins. D'un point de vue économique, cela créerait des emplois, une meilleure flexibilité du marché et ouvrirait des nouveaux marchés (notamment dans le domaine des loisirs). D'un point de vue social, cela favoriserait la capacité d'autonomie, de coopération et de communication des individus et augmenterait leur solidarité, participation et activités sociales (Wachowski, 1987).

Même les études des années 1990 portent parfois un jugement très positif sur les conséquences de la flexibilité du temps de travail sur la vie quotidienne des travailleurs. Garhammer conclut en effet qu'il y a eu un élargissement des possibilités de choix dans les loisirs par exemple, dans le sens où il y a plus de variété (ce qui ne signifie pas forcément plus d'autonomie pour chacun). Mais il signale aussi que certaines formes ont un effet négatif sur le temps de sociabilité (les horaires atypiques, sortant des rythmes collectifs), et que la détermination de la position, distribution et durée du temps hors travail est

---

<sup>23</sup> Le travail ne serait plus vu comme un devoir et une source de salaire uniquement, les exigences qu'on lui pose étant plus élevées, tout en augmentant l'importance d'autres temps de la vie ; ainsi, le travail doit aussi être source de développement et d'épanouissement personnel, en entrant en concurrence avec plusieurs domaines considérés équivalents: famille, loisirs, activités politiques, etc.

fondamentale pour une utilisation sensée de ce temps. Il remarque en outre que les personnes travaillant avec des temps de travail flexibles dédient plus de temps à la fois au travail rémunéré et aux obligations privées, ce qu'il interprète comme étant en partie dû à un besoin accru de coordination (Garhammer, 1994).

Certains auteurs vont même jusqu'à développer l'idée qu'il n'y aurait pas seulement une demande d'autonomie et de temps libre liée à un changement de la valeur du travail, mais, que de plus, les conceptions du temps auraient à un tel point évolué dans la société que l'arrangement temporel industriel pourra de moins en moins correspondre aux besoins contemporains. Ainsi, en s'insérant dans une analyse de type systémique, Michailow décrit les modifications du temps de travail, qui se font dans le sens d'une différenciation des références temporelles en de plus en plus de sous-systèmes, comme faisant partie d'un changement d'époque. Chaque individu participe partiellement à plusieurs mondes ou sous-systèmes et perçoit ainsi une divergence entre sa perspective temporelle subjective et les cadres temporels des systèmes de fonction, ce qui l'amène à réclamer un temps à soi, un temps autonome, et augmente la valeur du temps (Michailow, 1989). L'auteur interprète ensuite l'expérience des salariés ayant diminué et/ou flexibilisé leur temps de travail de leur propre volonté comme étant un comportement pionnier, à partir duquel il est possible de déduire les fondements de la nouvelle époque qui s'annonce. Ces pionniers du temps perçoivent le temps non seulement comme ressource mais comme qualité en soi. Par leur choix en matière de temps de travail, ils ont augmenté les possibilités de sélection (ce qui facilite la synchronisation et la coordination, leur réaction active à des discontinuités), mais du coup ils ont des problèmes de choix. La discipline du temps se déplace ainsi de la ponctualité, persévérance, subordination au contrôle réflexif de la gestion du temps (voir aussi Höhrning et al., 1990).

A cette vision très individualisante, dominante dans les années 1970 et 1980 et qui attribue à tous les individus la capacité illimitée de réaliser leurs intentions, s'oppose une vision plus sociale et politique, qui se répand dès la fin des années 1980 et qui inclut le constat d'un rapport de force dans la société et sur le marché du travail et de relations asymétriques à l'intérieur des entreprises (Hinrichs, 1988, Kurz-Scherf, 1993, Matthies et al., 1994). Pour augmenter les chances des individus de réaliser leurs souhaits, il est nécessaire, d'après ces auteurs, de développer une politique temporelle à options. Plutôt que de laisser le champ des possibles complètement ouvert, il s'agirait de négocier des compromis entre salariés et direction qui offrent un éventail limité d'options temporelles. De telles solutions tiendraient

alors compte à la fois de la structure temporelle des salariées (durée et répartition du temps de travail) et de l'entreprise (durée d'exploitation, rythme de travail, pauses, possibilités d'aménagement) et répondraient à la question de la conflictualité verticale (entre salariés et direction) et horizontale (entre salariés). Cette approche ne tient toutefois pas vraiment compte du contexte plus large, des structures temporelles sociétales, hors entreprise. Ces auteurs insistent donc très fortement sur la nécessité d'une élaboration collective des options au niveau des entreprises, mais abandonnent largement l'idée d'un temps de travail normal (standards normatifs), valable dans un contexte plus large.

Considérant que les chercheurs allemands partent pour la plupart de la notion d'arrangement temporel, cette norme de temps de travail qui a été négociée au cours de l'industrialisation et qui contraint et protège à la fois les salariés et les employeurs, il n'est pas étonnant de rencontrer des recherches qui essaient de voir dans quelle mesure la situation actuelle englobe déjà des éléments pour un nouvel arrangement, ou qui proposent des voies pour faciliter l'aboutissement à une telle solution. On comprend alors la nécessité de bien décrire l'état actuel en évolution, de comprendre en quoi consistent ses risques et chances tant pour les entreprises et les individus que pour la société. Il est ainsi possible d'essayer de déceler les signes d'un arrangement émergent, voire de proposer des régulations nouvelles, comme par exemple des politiques nationales, syndicales et d'entreprise, selon l'objectif poursuivi.

Dans cette perspective, un courant sociologique allemand majeur a essayé d'établir un catalogue de critères dits de « compatibilité sociale » (Sozialverträglichkeit) (Seifert, 1989, Büssing et Seifert, 1995), des critères à respecter dans le cadre des négociations au niveau des entreprises. Ils incluent des éléments comme la sécurité de l'emploi, le salaire, les effets sur la participation à la vie sociale et les conséquences sur la santé.

Des sociologues ont élargi la réflexion aux effets sociétaux en incluant, au-delà des préoccupations pour le développement de la personne, celles liées à l'accomplissement des rôles sociaux, avec toutes les responsabilités que cela implique pour les citoyens au niveau de la vie privée, publique et professionnelle, et des préoccupations d'ordre supra-individuel, comme les effets sur le marché du travail et l'État social.

En partant de l'idée que le temps de travail touche non seulement l'activité professionnelle mais bien tout une série de sphères extra-professionnelles, on peut établir cinq ordres d'exigences posées à l'aménagement du temps de travail :

- la rationalisation et la productivité pour les entreprises,
- la maîtrise du chômage et la dynamisation de la croissance pour l'économie politique,
- le respect des besoins et des préférences temporelles individuelles,
- la réponse à une demande étendue de services, parfois 24 heures sur 24 (santé, services de proximité, vente, communications, tourisme, etc.),
- le respect de l'environnement par la recherche d'une utilisation écologique des ressources.

La réalisation de ces exigences, on l'aura vite compris, étant hautement conflictuelle et parfois contradictoire, une évaluation ne peut en aucun cas être purement objective, elle exige au contraire une prise de position. Le concept de compatibilité sociale se donne explicitement pour but de considérer et de défendre ces intérêts et besoins sociaux qui ont peu de chances de se faire valoir face à un temps de travail défini par l'entreprise. Les déséquilibres structurels et conjoncturels du pouvoir sur le marché du travail sont en effet tels qu'on ne peut pas supposer que tous les acteurs disposent des mêmes possibilités d'action.

Les domaines principaux d'évaluation sont, d'après Seifert :

- accès au marché du travail et sécurité de l'emploi,
- revenu régulier et assurant l'existence,
- maintien de la santé,
- respect des responsabilités envers famille/partenaire,
- participation régulière à la vie sociale,
- développement des compétences.

Il analyse ainsi les différentes dimensions du temps de travail (durée, position, régularité et intensité) en fonction des domaines mentionnés et établit une série de recommandations. Le degré d'autonomie n'est pas considéré par Seifert comme une dimension du temps de travail, mais plutôt comme un métacritère d'évaluation qui se superpose aux autres. D'après lui, l'entrée dans des temps de travail flexibles signifie en effet pour les salariés des libertés à risque. Ils quittent la « prison dorée » du temps de travail normal qui empêchait des aménagements individualisés mais les protégeait simultanément de la mainmise illimitée des exigences temporelles de l'employeur. Dans la perspective des salariés, l'idéal serait une réglementation de temps de travail qui leur offre en même temps protection et options

temporelles. Ces options devraient englober toutes les dimensions - durée, position et régularité (par exemple droit au temps partiel et au retour à un plein temps, au congé sabbatique, au choix d'équipe, à la détermination de l'heure et du jour de début et de fin de travail à l'intérieur de certaines limites, etc.).

L'approche de la compatibilité sociale inclut dans l'analyse à la fois les conditions de travail, les conditions de vie concrètes et les besoins, attentes et visions relatives. Ceux-ci n'étant pas les mêmes pour toutes les catégories de salariés et au cours d'une vie, l'évaluation des temps de travail différera aussi. De plus, la prise en compte simultanée des intérêts individuels et collectifs peut révéler des contradictions et, finalement l'évaluation peut varier d'un critère à l'autre. Il s'ensuit que le résultat par rapport à un type de temps de travail déterminé ne sera que difficilement univoque. Pour répondre à la disparité des exigences, la variété des temps de travail semble être nécessaire, à condition d'être accompagnée de procédures collectivement négociées qui rééquilibrent l'asymétrie constitutive du marché du travail.

Le non-respect des critères de compatibilité sociale est indéniablement lié à des effets dépassant le seul individu, et leur réalisation fondamentale pour la paix sociale, l'équilibre de l'État social et finalement pour le bon fonctionnement de l'économie. On connaît les problèmes des coûts de la santé et de l'Assurance Invalidité liés aux maladies et accidents de travail et au chômage de longue durée, le phénomène de la nouvelle pauvreté (*working poors*), la précarité des familles monoparentales (portées surtout par des femmes), le manque de travailleurs compétents sur le marché du travail, etc. Pour sa vitalité et son bon fonctionnement, la société en général, et l'État en particulier, compte d'ailleurs sur des individus s'engageant dans des associations sociales, culturelles, politiques et humanitaires ou mettant à disposition leur enthousiasme de manière plus informelle. Les politiques de temps de travail des entreprises affectent aussi directement le marché du travail et, par là, toutes les assurances sociales qui sont quasi exclusivement basées sur le travail rémunéré. Les entreprises portent donc une responsabilité sociale majeure.

L'auteur propose finalement une politique de l'emploi combinant flexibilité du temps de travail et durée du travail réduite (il pense par exemple qu'il faut payer les compensations pour horaire atypique sous forme de temps libre), en passant notamment par l'utilisation massive des comptes épargne-temps. Malgré une analyse très différenciée des implications économiques, individuelles et sociales de la flexibilité du temps de travail réalisée dans



certaines travaux, il évalue une telle politique de manière parfois un peu monolithique comme étant avantageuse pour tout le monde (p.ex. Seifert, 2000) : pour les entreprises qui amélioreraient leur productivité, pour les salariés qui auraient la possibilité de trouver des temps de travail collant à leurs préférences, pour les chômeurs qui retrouveraient un emploi et pour l'État qui réduirait ses coûts liés au chômage et au social. Dans les travaux allemands on sent en effet souvent percer la conviction profonde que la flexibilité du temps de travail est probablement un trait distinctif d'un nouveau mode de vie, avant d'être une stratégie d'exploitation efficace de la main-d'œuvre comme cela est plutôt présent dans les travaux français.

L'État allemand intervient finalement, par des lois cadre, dans la régulation du temps de travail sur quelques aspects ponctuels (ancrage du temps partiel comme droit, solvabilité des comptes épargne-temps, etc.), en laissant aux partenaires sociaux le soin d'élaborer les modèles de réduction et d'aménagement du temps de travail concrets.

Mais la flexibilisation du temps de travail ne pose pas seulement un problème de régulation collective. D'après un groupe de chercheurs allemands qui s'est constitué lors du programme de recherche 333 (« Entwicklungsperspektiven von Arbeit »), sous-projet « Alltägliche Lebensführung von Berufstätigen », la diversification des horaires, ainsi que d'autres évolutions d'individualisation propres à notre société, ont fait apparaître le grand travail de gestion qui est nécessaire dans le quotidien pour pouvoir vivre une vie cohérente, qui ait un sens pour les personnes. Il est nécessaire de faire face à des exigences diverses et parfois contradictoires, organiser le travail et le quotidien, accorder ses propres attentes et désirs entre eux, affronter des situations inattendues et toujours nouvelles et, de plus, placer tous ces événements dans une histoire de vie sensée. Ce collectif de chercheurs a forgé le concept de « alltägliche Lebensführung » (conduite de la vie quotidienne) pour désigner cette activité qui ne va pas du tout de soi, et qui est même devenue un véritable travail dans le monde moderne (Projektgruppe "Alltägliche Lebensführung", 1995). Par la manière de gérer sa propre vie quotidienne, une personne fait le lien entre le moi, la personne en tant qu'individu, et ses rôles multiples et donc son insertion dans les différents systèmes sociaux. Les temps de travail flexibles constituent un terrain privilégié par ces chercheurs pour l'étude de cette conduite de vie, car elle y apparaît particulièrement problématique. A partir de nombreux terrains, les auteurs développent des typologies de conduite de vie (p.ex. les routiniers, les méthodiques et les improvisateurs, ou encore contrôle, discipline, acrobatie et confiance), en insistant sur le fait que ces types ne sont pas liés aux individus, mais que les

individus s'en servent de manière variable selon les lieux et les temps. Il est facilement imaginable que, dans cette perspective et dans le contexte de temps de travail irréguliers, changeants à court et/ou à long terme, la conduite de vie consiste en un travail interminable de construction et de reconstruction d'arrangements (Voß et Weihrich, 2001).

### 3.6 Travaux suisses : ponctuels

La Suisse avait été pionnière au XIX<sup>ème</sup> siècle dans la législation sur le temps de travail (limitation de la durée à 13 heures par jour en 1848) ; mais après la fixation de la durée maximale à 48 heures par semaine en 1920, la loi n'est pratiquement plus intervenue dans ce domaine<sup>24</sup>. Contrairement à la France par exemple où des changements sont souvent initiés par voie légale, la loi du travail est conçue comme un cadre extrêmement large, laissant aux partenaires sociaux de grandes marges de manœuvres dans la négociation des conventions collectives et garantissant juste une protection très minimale des travailleurs. Avec la politique de la « paix du travail », une tradition en Suisse depuis au moins 1937, l'État a réduit au maximum ses interventions dans le domaine du travail<sup>25</sup>. Même le peuple suisse refuse l'intervention massive de l'État dans le domaine de la réglementation du temps de travail. Le domaine de l'aménagement des horaires est ainsi en grande partie laissé aux soins des partenaires sociaux, voire des entreprises directement<sup>26</sup>.

Les travaux académiques sur la réduction du temps de travail et plus largement sur son aménagement sont plutôt rares en Suisse. Les recherches orientées par les pouvoirs politiques, c'est-à-dire financées par les programmes nationaux de recherche et les programmes prioritaires du Fonds National suisse de la Recherche Scientifique (FNRS) dont les thèmes sont décidés par le Conseil Fédéral et le financement voté par le Parlement, n'ont porté qu'une seule fois sur le thème qui nous intéresse ici. Cette rareté s'explique entre autres par le fait que ce thème est peu politisé au niveau fédéral. Le peu d'intérêt pour ce thème dans la recherche académique est peut-être aussi lié à l'absence des syndicats en matière de recherche et plus simplement à la taille limitée de ce pays.

<sup>24</sup> Pour un développement sur la question de la réduction du temps de travail en Suisse, voir p.ex. Ernst, 1996.

<sup>25</sup> Il s'agit d'une politique de négociation directe entre les partenaires sociaux, sans intervention étatique.

<sup>26</sup> Pour une explication de cette politique (paix du travail et attitude de la population, de l'État et des partenaires sociaux) et une analyse des conséquences sur les temps de travail, voir chapitre 4.

Les quelques travaux qui existent ont été élaborés soit justement dans le cadre d'un de ces programmes de recherche (notamment le PNR 15 "Vie au travail: humanisation et développement technologique" du milieu des années 1980), soit en écho à un changement très apparent ou très débattu dans le monde du travail. Pour ce deuxième type de travaux, la première vague, située dans les années 1970, est liée au développement des horaires variables. La deuxième vague de travaux non initiés par un programme de recherche est très récente. Elle fait écho au développement présupposé des horaires atypiques et aux débats des pays voisins sur la réduction et l'aménagement du temps de travail dans une optique de partage de l'emploi.

Concernant l'aménagement du temps de travail, la situation suisse diffère également quelque peu de celle des pays voisins. En effet la Suisse a connu très tôt, dès la fin des années 1960, l'apparition d'horaires variables à une échelle assez large dans le secteur des services. Ce type d'horaire s'est répandu très tôt et de manière fulgurante en Suisse, probablement en raison de la structure économique très tertiaisée de ce pays<sup>27</sup> qui a été fortement soutenue par le développement de l'emploi féminin<sup>28</sup>. Plusieurs chercheurs vont donc s'intéresser à ce phénomène (Zumsteg, 1971, Elbing et al., 1974, Melange, 1974-75). Même le Bureau International du Travail, situé à Genève, mène des réflexions partant de ces expériences (Maric, 1977). Et certains chercheurs ayant travaillé en Suisse à cette époque vont essayer « d'exporter » le concept d'horaire variable aux USA, en l'appelant flexitime (Elbing et al., 1974; Elbing et Gordon, 1974; Elbing et al., 1975). Tous ces travaux étudient le fonctionnement et la faisabilité de tels systèmes au niveau organisationnel et culturel, en montrant que les réticences peuvent être facilement surmontées. L'horaire variable est alors principalement envisagé pour motiver et fidéliser le personnel (notamment féminin), et il n'est jamais fait de rapprochement avec des aménagements du temps de travail atypiques tels que le travail de nuit ou de week-end, pourtant bien existants. A cette époque, la flexibilité du temps de travail est avant tout vu comme un outil « d'humanisation du travail »<sup>29</sup>, un concept développé plus tard par les psychologues et très utilisé dans les pays

<sup>27</sup> En 1960 le secteur tertiaire occupait déjà plus de 40% des personnes actives et dès 1970 le nombre de personnes occupées dans ce secteur dépassait celui du secteur industriel (source : OFS).

<sup>28</sup> Sur l'importance des femmes dans la mise en place des horaires variables, voir aussi Lichtenberger (2001).

<sup>29</sup> L'approche de l'humanisation du travail considère l'autonomie au travail - la possibilité pour un travailleur de maîtriser divers aspects de son propre travail - comme centrale pour le bien-être et le développement des individus. La possibilité, pour un salarié, d'intervenir sur la détermination de son propre horaire est donc vue comme un grand progrès pour les individus.

germanophones en lien avec l'aménagement du temps de travail (Cyba, 1983, Baillod, 1986, Grote, 1999).

Dans les années 1980, le Fonds National de la Recherche Scientifique a financé une étude sur ce thème qui ne pouvait désormais plus être cantonné comme un phénomène de mode, mais qui est jugé faisant partie des changements plus profonds du monde du travail. Dans le cadre de réflexions sur l'avenir du travail en général (Levy, 1988), une équipe de chercheurs s'est plus particulièrement intéressée au temps de travail et à sa flexibilisation (Borkowsky et al., 1987, Ley, 1988, Baillod et al., 1989). Après avoir précisé que des formes de temps de travail flexibles ont toujours existé (sous la forme de temps partiel, de travail en équipe, de nuit et de week-end par exemple), ils estiment que la flexibilisation du temps de travail tient son actualité du fait qu'elle a trouvé une nouvelle impulsion sous la forme d'une double demande, venant à la fois des entreprises et des travailleurs. Tout comme les allemands, ces chercheurs partent donc du constat de la rencontre de deux pressions, habituellement opposées. Pour les entreprises, il s'agit de flexibiliser l'organisation du temps de travail pour rationaliser (adapter le travail aux commandes en diminution), pour intensifier l'amortissement du capital fixe (déconnecter l'horaire des travailleurs de l'activité de l'entreprise) et pour conquérir de nouveaux marchés (étaler l'offre des services). Pour les travailleurs, il s'agit d'acquérir une meilleure maîtrise de leur temps, tant sur le court que sur le long terme. Le fait que les syndicats s'y soient toujours opposés a favorisé en outre une forme très individualisée de la flexibilité des temps de travail. L'absence des syndicats (et de l'État) dans la régulation des nouvelles formes d'horaire et la part importante de solutions informelles, due à la structure spécifique du tissu économique suisse qui compte une part écrasante de petites et très petites entreprises, fait conclure les auteurs qu'il y a un risque majeur que les deux ordres d'intérêt soient très déséquilibrés, notamment pour les travailleurs le plus défavorisés. Dans une telle configuration, le seul garant que la flexibilité ne serve pas que les intérêts de l'entreprise (ce que les auteurs ont appelé la flexibilité structurelle) mais également ceux des travailleurs, reste d'après les auteurs la confiance : « Faire confiance, c'est donc l'une des conditions primordiales pour la mise en œuvre de formes de travail flexibles garantissant l'autonomie des individus » (Ley, 1988, page 120). Le conflit possible entre intérêts des employeurs et des salariés apparaît donc comme un élément clé aux chercheurs suisses des années 1980.

Une étude très détaillée réalisée par une équipe de psychologues montre bien que tout n'est pas qu'une question de confiance et de rapports loyaux entre l'employeur et ses salariés.

Cette étude met notamment en évidence que même un modèle de temps de travail conçu au départ de manière à donner un haut degré d'autonomie aux travailleurs peut être perçu comme très contraignant dans un contexte de forte division du travail et donc d'interdépendances multiples (Kummer et al., 1994). Ce résultat renvoie entre autres à la nécessité de connaître l'application concrète d'un règlement de temps de travail flexible jusqu'aux relations quotidiennes de coopération si on veut évaluer son impact sur l'émancipation des salariés.

Plus récemment, suite aux évolutions légales et aux débats dans les médias nationaux et des pays voisins, une série d'études empiriques ont tenté de connaître l'étendue actuelle du phénomène du temps de travail flexible en Suisse dans les entreprises et de construire une typologie des pratiques actuelles (p.ex. Blum, 1996; Blum et Zaugg, 1998, 1999, Baillod et al., 1997 ou Holenweger et Conrad, 1998). D'après ces études, environ 70% des entreprises suisses pratiquent aujourd'hui une forme ou une autre de temps de travail flexible, sans que tous leurs salariés soient forcément concernés. Les formes les plus répandues peuvent déjà être qualifiées de classiques: les horaires variables, le travail sur appel et le travail en équipe. Il semble par contre que ces modèles ne soient plus spécifiques à un secteur économique (voir chapitre 4 pour une présentation plus détaillée de ces résultats). Un aspect nouveau pour la Suisse qui est discuté dans ces travaux, est l'effet possible de la flexibilité du temps de travail sur l'emploi. Sans pour autant pouvoir quantifier cet effet, la plupart des auteurs sont convaincus qu'il est positif, que ce soit directement par la restructuration des temps de travail, ou indirectement par son impact sur la santé et compétitivité des entreprises. Bien que certains risques pour les salariés soient parfois discutés (p.ex. des formes plus contraignantes pour les travailleurs les moins qualifiés, ou un renforcement des inégalités de genre), le ton dominant est à l'encouragement des entreprises à développer et à adopter des nouvelles formes de temps de travail, s'écartant du temps de travail normal. On y retrouve, indirectement, le présupposé que tous les acteurs, entreprises, salariés et État, puissent y trouver un avantage.

Outre ces études, se basant en partie sur des enquêtes statistiques, en partie sur des monographies d'entreprise assez succinctes, seulement deux études plus récentes se sont intéressées de manière plus approfondie à l'application concrète faite des temps de travail flexibles dans des entreprises, en différenciant les catégories de personnel.

La première concerne l'exemple de la distribution en Suisse romande. Elle montre combien les réorganisations basées sur le principe de flexibilité se font, dans ce secteur, en s'appuyant sur la division sexuelle du travail existante, en reproduisant, voire en accentuant ainsi les inégalités entre les hommes et les femmes en ce qui concerne leurs conditions de travail, notamment les temps de travail (Masson, 1998, Masson, 1999). Cette étude rappelle ainsi que les conséquences de toute réorganisation s'expriment selon les rapports de force à l'intérieur de l'entreprise, sur le marché du travail mais aussi et surtout au sein de la société en général, comme c'est le cas des rapports sociaux de sexe.

Une autre étude récente porte sur les rapports entre changements structurels et culturels en analysant le cas de l'annualisation du temps de travail dans une grande entreprise du secteur tertiaire (Breu, 1999). L'auteure se pose notamment la question de savoir d'une part dans quelle mesure la flexibilisation et l'individualisation du temps de travail sont favorisées par de nouvelles valeurs et de nouveaux modes de vie et d'autre part à quel point ces éléments culturels peuvent être renforcés par des changements structurels dans le temps de travail. L'interrogation sur cette imbrication entre temps de travail et attitudes des travailleurs n'est pas nouvelle (elle est notamment développée par les allemands, p.ex. Höhrning et al., 1990), mais elle trouve pour la première fois une consolidation empirique en Suisse. Les résultats montrent en particulier qu'une minorité de salariés, appelés les « compensateurs », utilisent actuellement les possibilités offertes par l'annualisation du temps de travail dans cette entreprise dans le sens d'une plus grande liberté d'aménagement horaire et de durée quotidienne du travail, en fonction de besoins et de souhaits émanant du hors travail. Ces salariés sont cependant relativement marginalisés dans la mesure où non seulement ils sont considérés comme « déviants » par les autres et par eux-mêmes, mais encore leurs possibilités de carrière semblent être tronquées par rapport à d'autres salariés. L'auteur conclut donc que le changement culturel interne à l'entreprise, nécessaire à un traitement égalitaire des salariés saisissant l'opportunité offerte par le système de modifier leur mode de vie, n'est pas encore totalement accompli. Les tensions entre le système structurel et culturel des nouveaux temps de travail se fait au détriment des « innovateurs temporels », pourtant annonceurs d'un changement culturel plus général d'après l'auteur.

Il n'est probablement pas anodin que l'étude réalisée en Suisse Romande s'intéresse à un secteur où la dimension astreignante des nouveaux temps de travail est manifeste (il suffit de penser au débat sur le travail sur appel dans la distribution), alors que l'étude suisse allemande se base sur une expérience d'annualisation incluant un potentiel d'autonomie des

salariés dans la détermination de leurs horaires. Les deux problématiques, quasiment opposées, renvoient en effet à des préoccupations typiques des pays les plus proches du point de vue linguistique (France et Allemagne). Cela signifie non seulement que la Suisse n'a pas un nombre suffisant de chercheurs en sciences sociales pour développer et maintenir un discours autonome et que ces chercheurs préfèrent se référer à des travaux dans leur langue de référence plutôt que de s'intéresser en premier lieu à la production nationale, mais encore qu'un contexte national dans le domaine du temps de travail peut bel et bien orienter les problématiques prioritaires dans les recherches sans pour autant les déterminer.

Le fait que la problématique de la thèse présente a été développée en partant d'une certaine façon d'une question au croisement de la tradition française et allemande (les temps de travail flexibles se traduisent-elles par de nouvelles formes de contrainte ou d'autonomie ?), est sûrement attribuable en partie à mon multilinguisme. Étant amenée à puiser dans les différentes traditions de recherches nationales, les différentes manières d'approcher la thématique m'intriguaient et me semblaient légitimes.

Finalement, les recherches suisses effectuées jusqu'à présent permettent, dans une certaine mesure, d'appréhender la diffusion des formes dominantes de temps de travail flexible en Suisse, d'insérer leur expansion dans son contexte politique et culturel et d'en estimer quelques conséquences possibles pour les travailleurs et les entreprises (quelques résultats de ces recherches seront présentés dans le chapitre 4). En revanche, elles renseignent que très peu sur l'application concrète et quotidienne des temps de travail flexibles. Les deux travaux monographiques cités donnent d'ailleurs des résultats tellement éloignés l'un de l'autre, que des études de cas supplémentaires ne seront pas inopportunes.

### **3.7 Les travaux européens : comparaisons difficiles**

Pour donner un cadre plus complet, il est nécessaire d'évoquer également l'existence de travaux réalisés dans quelques autres pays, notamment ceux effectués dans le cadre d'institutions européennes. La fondation de Dublin (Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail) produit elle-même des données sur le temps de travail et mandate souvent des experts des différents pays pour les analyser. Ces travaux sont pour la plupart développés dans les cadres théoriques propres à chaque auteur,

et il me semble impossible, pour le moment, de détecter l'émergence d'un courant proprement européen et partagé de l'analyse des temps de travail nouveaux. Mais tout le monde est d'accord sur le fait que les comparaisons internationales sont très délicates et difficiles à interpréter, car au-delà des problèmes de traduction, les mêmes notions, sur lesquelles les Européens sont interrogés, peuvent avoir des sens très divers selon le contexte institutionnel, politique et économique des pays. C'est le cas avec la notion de flexibilité du temps de travail, mais d'autres termes apparemment plus neutres et objectifs comme le travail à temps partiel renvoient également à des réalités différentes selon les pays. Un même comportement saisi par de telles statistiques peut donc revêtir des significations très différentes. Même si les enquêtes tentent d'en tenir compte, les comparaisons internationales restent difficiles.

### 3.8 Conclusions

Pour l'Allemagne et la Suisse, la question centrale est non seulement de connaître les nouvelles formes de temps de travail pratiquées, mais surtout de comprendre pourquoi le temps de travail change, et quels sont les moteurs et les déterminants de ses transformations. Avec un tel questionnement, on va donc remonter dans l'histoire pour retracer son évolution, dégager de la sorte des tendances à long terme ainsi que repérer les fonctions des arrangements historiquement situés (localisés dans l'espace et le temps) et éclairer les raisons d'être des arrangements actuels, lorsque ceux-ci peuvent être cernés. La question des conséquences sur l'activité productive et sur la vie quotidienne et privée des travailleurs est ainsi quasiment « résolue », abordée par la définition même des fonctions qu'on lui attribue<sup>30</sup>. Ce type d'approche se comprend bien dans les pays où l'État n'intervient pas ou seulement en marge dans la régulation du temps de travail.

Dans les pays anglo-saxons, où l'État intervient également peu dans la régulation du temps de travail, les problématiques principales des chercheurs sont toutefois un peu différentes. Le souci est plutôt de comprendre en quoi consiste la compétitivité des entreprises et en

---

<sup>30</sup> Il est évident que je force sensiblement le trait en disant cela, la question des conséquences n'étant pas tout à fait évincée, il y a d'ailleurs des travaux empiriques fins sur les conséquences des temps de travail flexibles aussi dans ces pays-là. On y regarde par quels mécanismes sont gérés et coordonnés les différents temps, vu que cette question est moins prise en charge par la structure des rythmes collectifs ou des normes collectives. Mais cela est fait dans une moindre mesure que par exemple en France où l'évolution des temps de travail est fortement encadrée par l'intervention étatique.



quoi la flexibilité y est un élément apparemment crucial. Ce questionnement se comprend à partir du fait que, en Angleterre et aux USA, on considère que la question de l'emploi n'est pas vraiment du ressort de l'État, ce qui n'est certainement pas le cas en Allemagne<sup>31</sup>. C'est par le dynamisme économique émanant des entreprises en concurrence qu'est censé se réguler le problème du chômage. Aider les entreprises à élaborer des stratégies gagnantes est donc le moyen le plus évident pour contribuer au développement de la société.

Là où l'État est très présent, on veut avant tout connaître les effets concrets produits par son intervention et vérifier si les objectifs fixés sont bien atteints ou pas, et s'il y a des effets secondaires. Le cas échéant, les résultats des enquêtes permettent de modifier le dispositif. Dans le cas de la France, le fait qu'elle attribue de plus en plus de compétences aux syndicats et aux entreprises dans la négociation des temps de travail à une période où les rapports de travail sont plutôt en défaveur des salariés, fait craindre à beaucoup que les intérêts des entreprises, supposés fondamentalement contraires aux intérêts des salariés, priment dans les accords, que le développement des nouveaux horaires se fasse selon la seule logique productive.

En Italie, le type d'interrogation résulte d'après moi d'une combinaison originale entre certains problèmes sociaux (double rôle professionnel et familial très prononcé des femmes sans structures d'aide) et le paysage politique particulier de ce pays. L'interrogation très imbriquée autour des différents temps sociaux, régulés politiquement à des niveaux très locaux, semble toutefois gagner d'autres pays. L'approche italienne gagne de plus en plus de terrain, elle est en tout cas déjà largement discutée en France et en Allemagne.

Le questionnement des chercheurs s'oriente aussi différemment, selon l'hypothèse de fond qui est associée à la notion de flexibilité du temps de travail, et selon les connotations attachées à cette notion, connotations liées à la langue. On retrouve ainsi en partie des divisions nationales, avec d'une part ceux qui pensent que la flexibilité du temps de travail est associée à des conditions de travail défavorables, à la précarité, à la contrainte (France et partiellement Angleterre), et d'autre part ceux qui y associent plutôt l'autonomie des travailleurs, l'humanisation des conditions de travail (Allemagne, Suisse).

---

<sup>31</sup> Le problème de l'emploi se pose un peu autrement en Suisse. Le taux de chômage est sensiblement inférieur à celui d'autres pays industrialisés (ce qui fait parler certains de « Sonderfall »), un résultat qui est pour une partie réalisé par l'intervention de l'État dans la régulation du marché du travail par le biais de la gestion de l'immigration et pour une autre partie par une utilisation circonscrite de la main-d'œuvre féminine).

Cette revue de la littérature permet de tirer un premier enseignement. J'ai en effet pu constater que le contexte légal, économique, politique et social oriente fortement le type d'interrogation abordé dans les recherches. Cela ne signifie pas uniquement que les réflexions des chercheurs sont contextualisées, mais encore et surtout que certaines réflexions sont plus pertinentes que d'autres selon le contexte. Chaque pays se pose ainsi ses propres questions. Il est donc plus approprié de se limiter à un contexte national déterminé lorsqu'on désire approfondir une question relative à la flexibilité du temps de travail et plus particulièrement lorsqu'on s'intéresse, dans ce cadre, à des pratiques individuelles et collectives au niveau d'une entreprise. En cela la distanciation opérée par la comparaison internationale de la littérature aura eu le mérite de souligner l'importance du contexte, notamment dans le domaine qui nous préoccupe ici. Les acteurs concernés agissent dans un cadre national particulier, en ont une certaine connaissance (qu'elle soit directe ou indirecte, par la simple expérience) et se réfèrent à leur environnement proche pour évaluer leur propre situation. Il est impossible de ne pas considérer les particularités de ce contexte si on veut comprendre les pratiques et les discours de ces acteurs.

Quant au contenu des travaux étudiés, le constat qu'on peut faire pour les études suisses vaut dans une large mesure aussi pour tous les autres pays. En rapport avec les nouveaux temps de travail, les questions de leur diffusion, des conséquences pour l'emploi, des effets sur les relations professionnelles, ont été relativement bien étudiées, avec des accents différents selon les pays comme nous venons de le voir. Mais des études plus détaillées sur leur mise en œuvre concrète dans les entreprises au niveau des comportements quotidiens sont beaucoup plus rares. La question de l'application quotidienne me paraît cependant cruciale, comme j'ai essayé de le montrer dans le premier chapitre. Les temps de travail flexibles, et notamment ceux qui participent à une tendance à l'individualisation des horaires, se basent en effet sur des règles de nature éminemment procédurale et qui ne renseignent par conséquent pas directement sur les horaires effectifs. Pour cela, il ne suffit pas de regarder, même de près, les lois, les accords et règlements d'entreprise, et les statistiques sur les temps de travail effectifs ne font le plus souvent pas le lien avec le cadre réglementaire dans lequel s'exercent les pratiques temporelles. La partie empirique de cette thèse va donc se pencher sur une étude de cas dans le but de comprendre selon quelles logiques s'applique un règlement de flexibilité du temps de travail dans une entreprise.

Sur la base des réflexions précédentes, il apparaît justifié de réaliser une étude de cas unique et approfondie qui puisse à la fois rendre compte des attitudes individuelles et collectives concernant des horaires individualisés impliquant des règles procédurales, et de situer ces attitudes par rapport aux particularités d'un contexte national, régional et organisationnel.

Dans le chapitre suivant seront décrits, pour la Suisse, le cadre légal et les tendances générales en matière de temps de travail pour ensuite pouvoir mieux comprendre les expériences observées dans une entreprise déterminée où un règlement de temps de travail flexible a été introduit trois ans avant la réalisation du terrain.

## 4 Le temps de travail en Suisse

---

Pour comprendre dans quel cadre se situe l'expérience de l'entreprise étudiée, il est utile de connaître dans quelle mesure les temps de travail flexibles sont pratiqués en Suisse. La décision d'une entreprise d'opter pour des horaires flexibles, mais aussi les modalités qu'elle va adopter et la manière dont elle élabore et met en œuvre le nouveau dispositif, ne s'opère pas dans un vide social. La législation et les pratiques courantes dans un pays définissent à la fois ce que les entreprises peuvent considérer comme normal, faisable voire très innovant et ce que les salariés vont percevoir comme avantageux, normal ou pénalisant.

Pour cette présentation des évolutions récentes, je considérerai ici tout particulièrement les différentes formes de flexibilité du temps de travail qui affectent l'horaire quotidien, car ce sont celles-ci qui posent de manière accentuée la question des modalités de passage d'un règlement aux pratiques individuelles. Mais je mentionnerai également brièvement les tendances concernant les formes d'emploi flexibles.

### 4.1 Un cadre légal souple

Les experts s'accordent pour dire que le système juridique suisse laisse aujourd'hui une très grande marge de manœuvre pour la flexibilité du travail (Mahon, 2000).

La Suisse était, pourtant, pionnière en matière de protection des travailleurs, en limitant les heures de travail par la loi fédérale sur le travail dans les fabriques en 1877<sup>1</sup> et en assurant une couverture juridique aux salariés par le Code des obligations en 1911. Mais depuis, elle s'est largement fait dépasser par les pays européens. La tendance est même, depuis les années 1970, d'octroyer des protections pour l'employeur, par exemple par le droit de résiliation du contrat : un employeur suisse n'a pas l'obligation de réintégrer un travailleur licencié illégitimement comme en Allemagne. Les entreprises suisses, même les plus grandes, n'ont en outre aucune obligation légale de mettre en place des organes de représentation du personnel comme cela est par exemple le cas en France.

---

<sup>1</sup> Déjà en 1848, une loi cantonale limitait la durée à 13 heures par jour. Mais après la fixation de la durée maximale à 48 heures par semaine en 1920, la Confédération suisse n'est pratiquement plus intervenue dans le domaine de la durée du temps de travail (cf. Ernst, 1996).

Dans le domaine du temps de travail aussi, la législation suisse n'est pas vraiment rigide. La durée maximale hebdomadaire est très élevée (45, respectivement 50 heures pour certains secteurs comme les petits commerces et l'agriculture) et la réglementation des heures supplémentaires très permissive<sup>2</sup>. La nouvelle loi sur le travail, acceptée par le peuple en novembre 1998 et entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> août 2000, a sensiblement amplifié les possibilités pour les employeurs de flexibiliser le temps de travail. Elle lève l'interdiction stricte du travail de nuit pour les femmes et certaines limitations du travail du dimanche. Elle élargit de 3 heures le temps de travail de jour en réduisant ainsi à 7 heures le travail de nuit soumis à une permission spéciale (l'étendue du temps de travail considérée comme normale par la loi se situe sur 6 jours - du lundi au samedi - entre 6h et 23h) et elle donne la possibilité aux entreprises de déplacer, avec l'accord de la majorité des employés, d'une heure l'horaire de jour<sup>3</sup>. Elle prévoit explicitement la possibilité d'une annualisation, avec une durée hebdomadaire pouvant alors dépasser ponctuellement de 4 heures la durée maximale (ce qui donne 49, respectivement 54 heures par semaine !), sans imposer ni suggérer des délais minimaux de prévenance du changement de durée hebdomadaire ou quotidienne. Elle supprime également la nécessité d'une autorisation pour le travail supplémentaire limité à 140, respectivement 170 heures par année et employé. Finalement, elle prévoit une compensation temporelle du travail de nuit (uniquement financière jusqu'à présent). Au-delà de cette réglementation laissant une grande marge de manœuvre aux entreprises dans l'aménagement du temps de travail de leurs salariés, il existe toujours des réglementations spéciales pour certains groupes d'entreprise (p.ex. petites entreprises artisanales, santé, construction, vente, nettoyage, services de loisir, etc.).

---

<sup>2</sup> Les heures supplémentaires sont les heures effectuées au-delà de la durée hebdomadaire contractuelle, alors que le travail supplémentaire désigne le travail effectué au delà de la durée maximale légale.

<sup>3</sup> Ceci permet par exemple d'organiser l'horaire en deux équipes travaillant de 5h00 à 22h00, ou de 7h00 à 24h00, sans besoin d'autorisation d'aucune espèce.

Tableau 4 : récapitulatif des restrictions légales au temps de travail en Suisse

<b>Temps de travail normal</b>	<i>Toute une série de catégories d'entreprise et de travailleurs sont exclues de la loi sur le travail (p.ex. agriculture, transports publics, fonctions dirigeantes, enseignants, médecins-assistants, etc.).</i>
Durée hebdomadaire	- 45 heures dans l'industrie et les grandes entreprises du commerce de détail, - 50 heures partout ailleurs - cette durée peut être dépassée de 2 à 4 heures dans le cadre d'un aménagement de type modulation (annualisation ou semblable)
Emplacement	sur 5 ½ jours entre le lundi et le samedi, en journée ou le soir (entre 5h et 24h)
Heures supplémentaires	des heures supplémentaires peuvent être fournies jusqu'à concurrence de 2 heures par jour (max. 140 ou 170 heures par an) dépassant la durée légale maximale ; compensation en temps de même durée ou supplément salarial de 25% , obligatoire que si ces heures dépassent 60h/an
<b>Temps de travail atypique soumis à autorisation<sup>4</sup></b>	<i>Dans une vingtaines de branches industrielles, les autorisations pour le travail régulier de dimanche et de nuit sont accordées d'office pour certaines catégories de travailleurs ; dans une quarantaines de branches du tertiaire l'obligation d'autorisation est même suspendue.</i>
Dimanche (sa 23h – di 23h)	- l'autorisation temporaire est accordée en cas de besoin urgent (supplément de 50%) - l'autorisation régulière ou périodique est accordée en cas d'indispensabilité technique ou économique (compensé par un repos)
Nuit (24h - 5h)	- l'autorisation temporaire est accordée en cas de besoin urgent (supplément de 25%) - l'autorisation régulière ou périodique est accordée en cas d'indispensabilité technique ou économique (compensé par un repos majoré de 10%)
En équipe, continu	le travail en équipe n'est soumis à autorisation que s'il est effectué de nuit ; l'autorisation concernant le travail de nuit s'applique dans le cas contraire

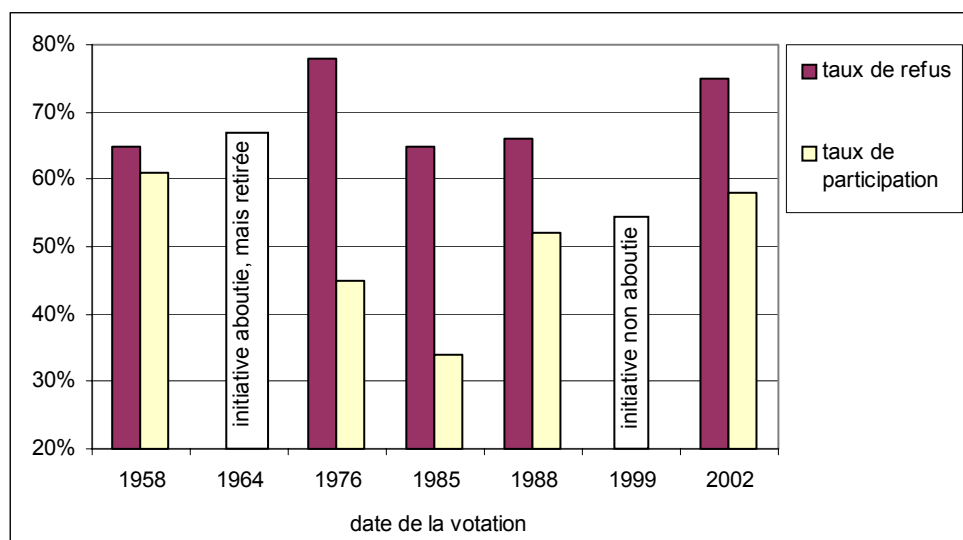
Source des informations : loi sur le travail, ordonnances relative à la loi sur le travail (entrés en vigueur le 1.8.2000) et code des obligations suisses, 2002

La loi et la tradition encouragent en outre les accords d'entreprise et confirment la tendance propre à la Suisse de ne pas « trop » faire intervenir l'État dans la gestion des rapports salariaux, laissant les partenaires sociaux, voire les entreprises toutes seules, se débrouiller. Cette pratique est cohérente avec le diagnostic plus général, dressé au moins depuis les travaux d'Esping-Andersen (1990), que la Suisse fait partie des pays « libéraux », particulièrement rétifs à l'intervention de l'Etat en matière de politique sociale. La loi sur le travail s'entend en Suisse comme un cadre offrant une protection minimale, des conditions plus favorables pouvant être négociées entre partenaires sociaux ou directement entre l'employeur et le salarié. Cette conception d'un État très peu présent dans la régulation des

<sup>4</sup> Il semblerait que les 82 demandes d'autorisation déposées entre août et décembre 2000, toutes dépourvues de vrais motifs, ont toutes été accordées.

conditions de travail est largement partagée par la population. Depuis 1958, chaque tentative de réduire le temps de travail par le biais légal a été massivement rejetée par le vote populaire.

graphique 1 : initiatives suisses pour la réduction du temps de travail



Source des données : Confédération Suisse

Encore au printemps 2002, le peuple suisse s'est prononcé sur une initiative populaire de réduction de temps de travail : les « 36 heures » proposées par l'Union Syndicale Suisse. Cette initiative a été rejetée par 75% des votants et par tous les Cantons. Le Conseil fédéral et le Parlement avaient d'ailleurs recommandé de la rejeter, en argumentant qu'elle aurait des conséquences négatives sur l'économie sans par ailleurs être efficace contre le chômage, en raison de l'ampleur et de la généralité de la réduction. Ils proposaient, comme de coutume, de laisser ce sujet au niveau des accords entre partenaires sociaux, où les particularités des secteurs pourront être respectées.

Malgré le caractère peu directif de la loi suisse sur le travail, le patronat l'attaque souvent, en la qualifiant de rigide et contraire à leurs besoins de flexibilité : 30% des responsables du personnel interrogés par Baillod (1997) pensent en effet que les barrières légales sont importantes (surtout la loi du travail, et en particulier l'interdiction du travail de nuit pour les femmes). Mais dans les entreprises qui ont effectivement introduit un système de temps de travail flexible, les restrictions légales ne sont pas perçues comme gênantes, comparées aux difficultés d'organisation interne. Ces entreprises ont en effet expérimenté qu'il était possible de mettre en place la gestion du temps de travail qu'ils s'étaient imaginée sans entrer en contradiction avec la loi, mais que sa mise en œuvre posait des véritables

difficultés quant à l'acceptation de la part des salariés et des cadres et quant à la réorganisation du travail qu'elle entraîne.

L'expérience allemande des années 1980 (Bosch IN OCDE, 1995) a d'ailleurs montré qu'un assouplissement massif de la législation ne provoque pas la ruée des entreprises vers de nouvelles modalités de temps de travail flexible. Ce manque de réaction a été interprété comme signe du fait que les entreprises avaient en fait déjà largement recours à des stratégies plus traditionnelles pour réagir aux fluctuations du volume du travail (heures supplémentaires, horaire réduit, horaire mobile, etc.), qui de plus offraient l'avantage de ne pas prêter à controverse.

Les possibilités de flexibilité du temps de travail avec la législation actuelle sont donc théoriquement énormes en Suisse. Vu l'importance du rôle que le système politique suisse confère aux négociations collectives pour la régulation des conditions de travail, il est nécessaire de donner un aperçu des relations professionnelles pour saisir la véritable ampleur de la réglementation à laquelle sont soumis les entreprises quant à la gestion du temps de travail de leur main-d'œuvre.

## **4.2 Des relations professionnelles marquées par la paix du travail**

Nous venons de voir que la loi ne cadre que très peu les relations de travail en Suisse, en laissant aux partenaires sociaux le soin de négocier des conditions de travail plus favorables. Mais les syndicats n'ont, en Suisse, pas une position très forte. Le taux de syndicalisation est relativement faible (24.3% en 1999) et le taux de couverture des conventions collectives (CCT) est des plus bas (elles protègent moins de la moitié des salariés : 47% en 1991 selon Prince, 34.8% selon l'OFS en 2001). Cela place la Suisse parmi les pays les moins bien placés en Europe, seule l'Angleterre ayant un taux inférieur de couverture par les CCT (Prince, 1994). La France est d'ailleurs une exception dans la mesure où son taux de syndicalisation est faible (autour de 10%), mais le taux de couverture par des CCT très élevé (entre 80 et 90%).

De plus, les syndicats suisses n'ont pas une culture très combative mais plutôt de recherche du compromis. Ceci est lié à la politique de paix du travail, une tradition en Suisse depuis au moins 1937. En 1937, en effet, après une période de crise économique marquée par de forts



conflits (grèves, lock-out, etc.), l'association patronale et différents syndicats ont signé une convention dite de « paix du travail », stipulant non pas un contenu au niveau des conditions de travail, mais la procédure à suivre en cas de conflits (SIT et CRT, 1987). En quelques mots, l'utilisation de la grève ainsi que du lock-out comme moyen de pression est pratiquement exclue, elle ne peut être envisagée que lorsque toutes les voies de négociation sont épuisées. Cette convention a réaffirmé la politique contractuelle décentralisée déjà existante et en a fait la seule procédure légitime. L'obligation d'arriver à un compromis négocié autour d'une table, couplée à la structure essentiellement par branche des syndicats suisses et un refus généralisé d'intervention centralisée, font que les négociations décentralisées sont la seule solution viable et communément admise.

La voie de la négociation collective est donc la seule possible pour garantir de meilleures conditions de travail que celles minimales ancrées dans la loi. Parallèlement, seule une petite partie des entreprises est prête à négocier avec des syndicats. Elles n'y sont pas contraintes et les syndicats n'ont souvent pas la force pour s'imposer<sup>5</sup>. Pour les syndicats il est en outre difficile et dispendieux de s'implanter dans les très petites entreprises, nombreuses en Suisse<sup>6</sup>. Enfin, la façon très consensuelle de faire de la politique en Suisse atteint aussi les relations professionnelles, ce dont atteste la paix du travail. Les conventions collectives contiennent donc rarement des éléments « révolutionnaires ». Et lorsque la situation sur le marché du travail est un peu tendue comme depuis les années 1990, le rapport de force est encore plus en défaveur des travailleurs et les résultats des négociations en deviennent très déséquilibrés. Ainsi, quelques syndicats ont par exemple adopté la stratégie de ne plus refuser catégoriquement la flexibilisation des temps de travail en voulant négocier une réduction de la durée en contrepartie, à l'inverse de ce qui se fait en France (les entreprises réclament une plus grande flexibilité pour pouvoir mettre en place les 35 heures). Au final, les entreprises ont obtenu de la flexibilité sans devoir céder sur le terrain de la durée du travail.

Dans les entreprises où les salariés ne sont pas couverts par une convention collective, il existe parfois des contrats collectifs négociés avec un organe interne de représentation du

---

<sup>5</sup> Toute une série d'entreprises très connues n'ont d'ailleurs jamais signé de convention collective. Il s'agit notamment d'entreprises multinationales, d'industries fournisseurs de l'armée, de producteurs de marques de luxe et de certaines chaînes de grands magasins.

<sup>6</sup> La Suisse connaît une part de PME très importante. En 2001, 97,6% des entreprises suisses comptent moins de 50 salariés, et 85,8% même moins de 10. Ces dernières emploient cependant près d'un tiers (29,9%) de la

personnel. Il va de soi que ces partenaires de négociations disposent d'encore moins de pouvoir que des syndicats, même faibles, vu la relation de subordination dans laquelle ils se trouvent (rapport salarial). Mais ces contrats collectivement négociés sont relativement rares et dans la plupart des entreprises les salariés se trouvent dans la situation d'un contrat de travail purement individuel qu'il s'agit de négocier au moment de l'embauche.

En conclusion, non seulement la loi suisse laisse une grande marge de manœuvre aux entreprises pour aménager le temps de travail de leurs employés, mais encore des accords de branche ou d'entreprise négociés avec des syndicats n'existent que pour la moitié des salariés et ne sont le plus souvent pas très contraignants non plus. Des études récentes montrent d'ailleurs que les conventions collectives intègrent de plus en plus la notion de temps de travail annuel et autres formes de flexibilisation (Mach, 2000).

Dans le prochain chapitre nous verrons que la marge de manœuvre laissée par la loi et la faiblesse des syndicats conduisent à ce que les temps de travail flexibles soient relativement répandus en Suisse.

### 4.3 Évolutions récentes de la flexibilité

Plusieurs études récentes ont tenté de mesurer l'expansion des temps de travail flexibles en Suisse. Je me baserai principalement sur deux grandes enquêtes, l'une réalisée par un économiste dans le cadre de sa thèse de doctorat (Blum, 1996) et l'autre par des psychologues du travail (Baillod et al., 1997), ainsi que sur une étude sociologique (Holenweger et Conrad, 1998) qui se concentre plutôt sur la perception par les entreprises de la faisabilité et de l'effet sur l'emploi de quelques modèles d'aménagement du temps de travail. Finalement, l'enquête suisse sur la population active (ESPA) réalisée chaque année depuis 1991 par l'Office fédéral de la statistique (OFS) peut renseigner sur quelques formes d'horaires.

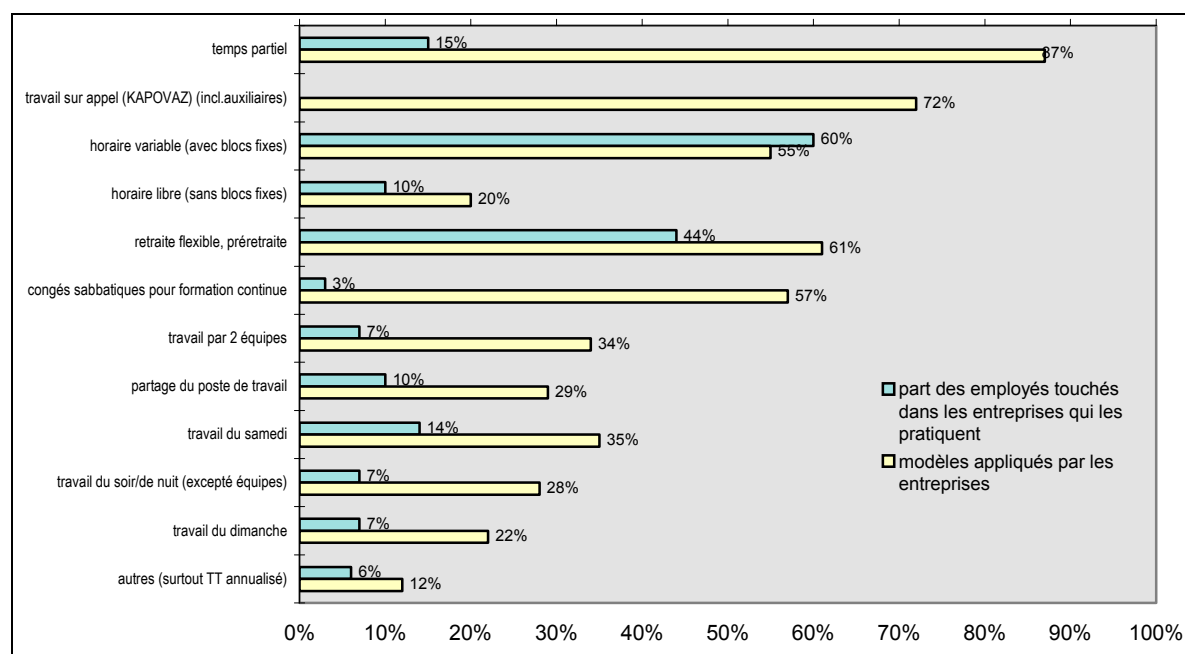
Toutes ces études se basent, souvent implicitement, sur une définition historique de la flexibilité du temps de travail (cf. chapitre 2.2). On y étudie donc des modalités de temps de travail s'écartant du modèle standard de temps de travail fixe, régulier et à plein temps.

---

population active. Seulement 0.2% des entreprises, à savoir moins de 800 sur près de 400'000, offrent plus de l'équivalent de 250 emplois à plein temps. Ce taux est environ quatre fois plus important en France.

Les deux premières études concluent que les temps de travail flexibles, pris dans leur ensemble, sont fortement répandus en Suisse. D'après Blum, presque les trois quarts des entreprises suisses en pratiquent au moins une forme. D'après Baillod, elles seraient plus nombreuses encore. Mais ces auteurs montrent aussi que cette flexibilité est loin de concerner tous les salariés. Certaines modalités, comme par exemple le partage du poste de travail, ne sont vécues que par une minorité des employés d'une entreprise (graphique 2).

graphique 2 : modalités de temps de travail flexible appliquées et part des employés touchés



Source des données : Baillod, 1997 (N=400 entreprises avec au moins 50 employés)

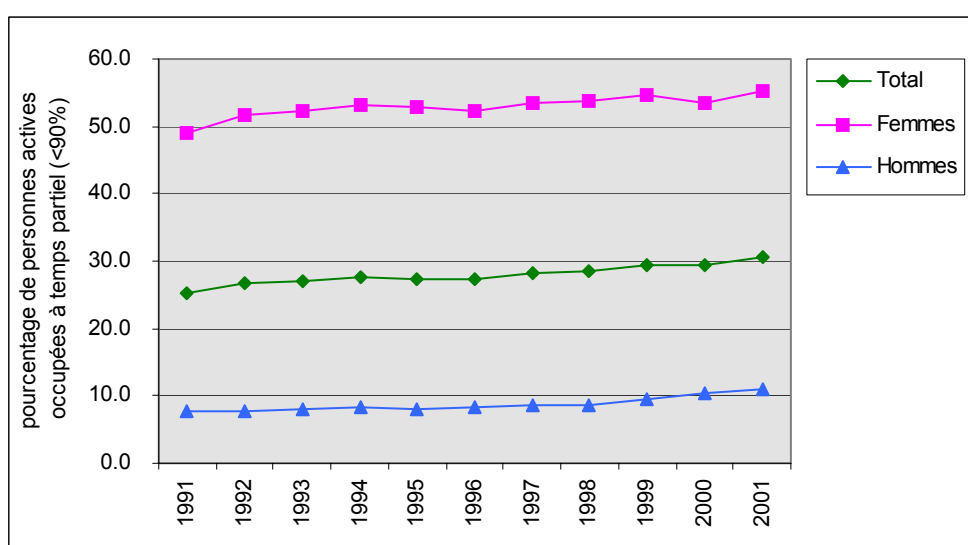
Certaines formes de temps de travail flexible sont très répandues dans les entreprises, comme l'horaire variable, le travail à temps partiel, le travail sur appel et autres intérimaires, ou encore la retraite flexible. D'autres formes sont moins répandues, comme l'horaire libre, le travail du dimanche, le temps de travail annualisé, ou ne concernent qu'une petite minorité des travailleurs dans une entreprise, comme les congés sabbatiques, le travail en équipe, le travail de nuit ou l'horaire libre.

J'approfondirai maintenant quelques unes de ces formes de temps de travail flexible, notamment le temps partiel, l'horaire variable et libre, les horaires atypiques (week-end, soir et nuit, en équipe) et l'annualisation du temps de travail. D'autres modalités seront traitées de manière plus sommaire, à savoir l'intérim, le travail sur appel, les heures supplémentaires et les retraites flexibles. Toutes ces modalités sont présentes dans l'entreprise que j'étudierai, et fournissent donc des informations intéressantes pour situer l'étude de cas.

### 4.3.1 Le temps partiel

La grande majorité des entreprises offre des emplois à temps partiel (87% selon l'étude de Baillod et al., 1997). La Suisse figure parmi les pays où le travail à temps partiel est le plus développé. Déjà en 1970, 28% des femmes et 4% des hommes travaillaient avec un taux inférieur à 90% (OFS)<sup>7</sup>. La part des emplois à temps partiel a régulièrement augmenté ces dernières dix années, bien qu'assez lentement, en passant globalement de 25.4% à 30.7% (moyenne pour les deux sexes, cf. graphique 3).

graphique 3 : évolution du temps partiel en Suisse, 1991-2001



Source des données: Enquête suisse sur la population active (ESPA)

Aujourd'hui, ce sont 55% des femmes et 11% des hommes qui travaillent à temps partiel (30% en moyenne pour les deux sexes, ESPA, 2001)<sup>8</sup>, alors qu'en France par exemple, ce ne sont que 30% et 5% (39% et 5% en Allemagne, 18% et 4% en Italie). Le seul pays où ce taux est plus important qu'en Suisse est la Hollande (71% des femmes et 20% des hommes) qui a mis en place une législation encourageant très fortement le temps partiel (Fagan et Ward, 2000). En Suisse par contre, la pratique du temps partiel n'est encouragée ni par la législation ni par la fiscalité. Les raisons de cette pratique très répandue sont à chercher en partie dans l'absence ou le manque de structures de prise en charge de la petite enfance qui

<sup>7</sup> Dans les statistiques de l'OFS, sont considérés comme emplois à temps partiel tous les emplois représentant au moins 6 heures par semaine d'activité rémunérée et au maximum 89% du plein temps tel que défini dans l'entreprise du salarié concerné.

<sup>8</sup> Le taux moyen calculé par l'ESPA (29%) est nettement supérieur à celui indiqué par Baillod (13%, c'est-à-dire 15% dans 87% des entreprises). Cette différence est probablement due au fait que les entreprises ont fait

rendent la gestion d'une vie familiale impossible lorsque les deux parents travaillent à plein temps (Merz, 1996), mais également dans la demande des employeurs pour ce type d'emploi. Il faut préciser qu'en Suisse une part importante des personnes travaillant à temps partiel souhaite en vérité travailler à un taux supérieur et se trouvent donc en sous-emploi (28% en 2001). Les hommes et les femmes sont concernés dans les mêmes proportions par ce sous-emploi, mais les hommes sont plus nombreux à désirer un emploi à plein temps (55% contre 27%), alors que les femmes désirent plus souvent un temps partiel plus important (73%). Ce désir propre aux femmes d'augmenter le taux sans occuper un plein temps, amène à présumer que le temps de travail normal pour les femmes en Suisse est plus un emploi à temps partiel qu'à plein temps. Non seulement plus de la moitié des femmes actives travaillent déjà à temps partiel, mais encore elle ne désirent pas vraiment travailler à plein temps, même si on ne peut pas toujours qualifier leur temps partiel de choisi.

Il faut encore préciser que les femmes pratiquent des temps partiels nettement plus courts que les hommes. 82% de tous les emplois à temps partiel offrant moins de 30 heures par semaine, sont occupés par des femmes. Lorsque la durée dépasse les 30 heures hebdomadaires, la part des hommes monte par contre à plus de 30%.

Le temps partiel n'est pas en soi une modalité de temps de travail flexible. Les horaires d'un individu travaillant à temps partiel peuvent être tout à fait fixes et réguliers. Mais même dans le cas d'un temps partiel fixe, qui ne se distingue du temps de travail normal que par sa durée, la disponibilité des employés est souvent plus grande que celle des employés à plein temps. Ainsi ils peuvent par exemple facilement moduler leurs horaires et leur présence en fonction de l'absence (par exemple de maladie) d'autres collaborateurs, et dans certains cas l'entreprise peut déterminer leur présence en fonction des pointes d'activité présumées. De plus, les heures supplémentaires d'une personne travaillant à temps partiel ne doivent pas être majorées jusqu'à concurrence de l'équivalent d'un plein temps. Ils sont donc particulièrement bon marché.

Le temps partiel est effectivement un des aménagements du temps de travail privilégié par les entreprises, après la retraite flexible et le travail sur appel (ou autres formes de main-d'œuvre disponible dans un très court délai). Au delà du fait qu'une grande partie des entreprises a déjà recours à du temps partiel, 36% des entreprises expriment le souhait de

---

figurer uniquement le temps partiel de leur personnel fixe. Or les emplois temporaires et les services à

développer davantage la part des emplois à temps partiel et seulement 5% envisagent de la réduire (Baillod, 1997).

### 4.3.2 Horaire mobile ou variable et horaire libre

Un autre modèle très répandu est l'horaire mobile, aussi appelé horaire variable (Gleitzeit). Il consiste en la possibilité de choisir au jour le jour son heure d'arrivée et de départ, tout en respectant la présence dans certaines plages horaires, les heures bloquées. Ce modèle a pris pied en Suisse déjà au cours des années 1960 et s'est fortement installé surtout dans le secteur des services<sup>9</sup>. Déjà en 1970, presque 40% des salariés employés dans le secteur des banques et assurances travaillaient avec un tel horaire (Boisard, 1996). Il semble que le but de son introduction ait été en premier lieu d'éviter aux salariés de tous se retrouver dans des embouteillages sur les routes. Aujourd'hui, pratiquement la totalité des employés de banque travaille selon ce modèle. Par contre tous secteurs confondus, dans les entreprises où ce modèle existe même pas la moitié des collaborateurs le pratique. Ce sont en effet les emplois administratifs qui jouissent avant tout de tels horaires. Lorsqu'une entreprise dit pratiquer des horaires variables, c'est à 90% le domaine administratif qui est concerné et dans moins de 50% le domaine de la production (Blum, 1996). Les ouvriers connaissent beaucoup plus souvent des horaires fixés à l'avance, mais pas pour autant forcément réguliers, vu qu'ils sont surreprésentés en ce qui concerne le travail en équipe et le travail sur appel.

En moyenne, d'après les chiffres de l'ESPA (2000), 43% des actifs occupés suisses ont un horaire fixe, 24% un horaire mobile et 27% un horaire libre<sup>10</sup>. L'évolution au cours de la dernière décennie confirme l'idée que les horaires fixes sont en constant recul.

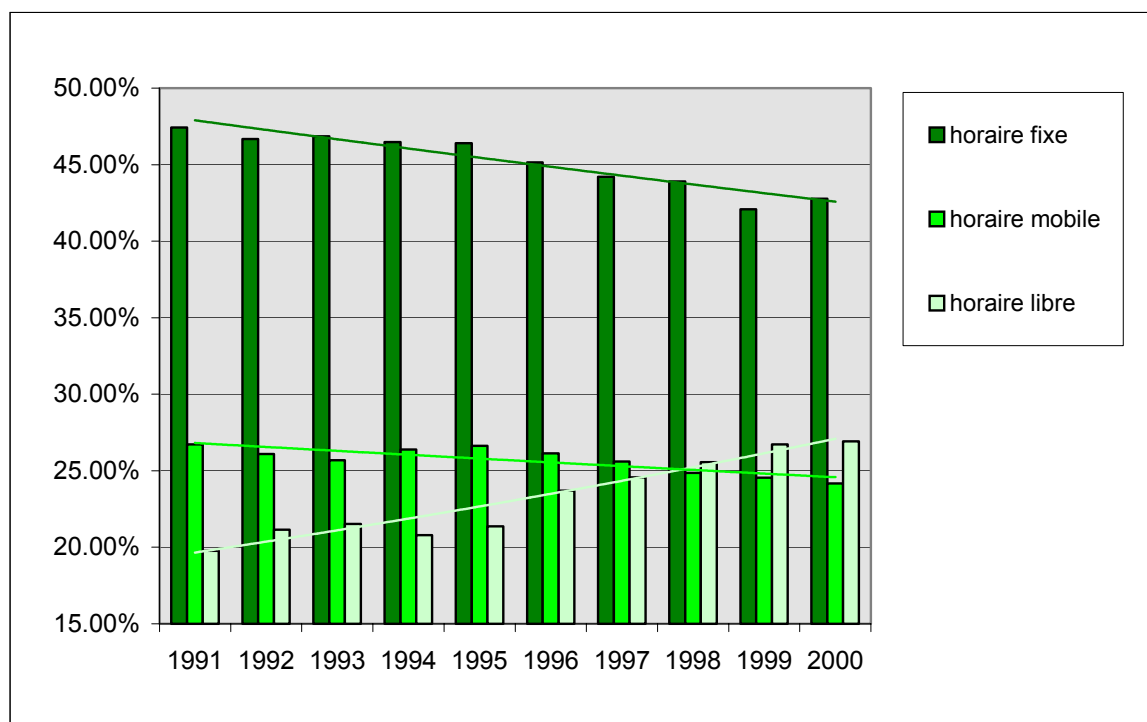
---

domicile, essentiellement à temps partiel, devraient y être ajoutés.

<sup>9</sup> Le fait que l'horaire variable se soit installé si tôt et largement en Suisse est peut-être lié à sa forte et précoce tertiarisation.

<sup>10</sup> Le taux élevé d'horaires libres s'explique sûrement par le fait que l'ESPA porte sur tous les actifs, donc aussi sur les indépendants.

graphique 4 : évolution des types d'horaire pratiqués en Suisse (1991-2000)

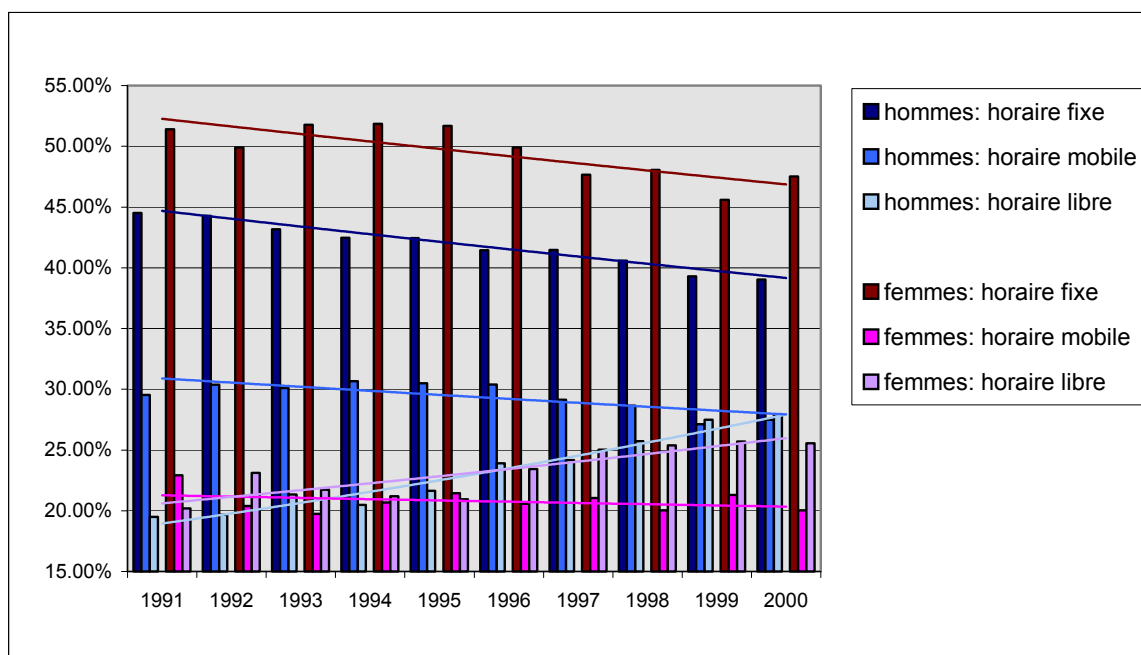


Source des données : Enquête suisse sur la population active (ESPA)

Le graphique 4 montre que les horaires fixes régressent principalement en faveur des horaires libres. Les horaires variables (mobiles) semblent plutôt être légèrement en recul. Ce tableau doit toutefois être nuancé. D'une part, la reformulation du questionnaire de l'ESPA en 2001 permet en effet de préciser que lorsqu'on ne considère que les personnes salariées, la part des horaires fixes (début et fin du travail à heures fixes) concerne encore 57% des travailleurs. 19% sont soumis à des heures bloquées, 18% disposent d'une forme d'horaire libre (pas d'heures bloquées ou pas de prescriptions formelles) et 5% pratiquent d'autres modalités d'horaire (par exemple dans le cadre d'un temps de travail annualisé). D'autre part, les pratiques sont assez différenciées selon les sexes (voir graphique 5 qui donne les résultats de chaque année pour les femmes et les hommes séparément<sup>11</sup>).

<sup>11</sup> Pour comparer plus facilement l'évolution des différents types d'horaires sur les dernières années entre hommes et femmes, on peut se référer aux courbes de tendance (linéaires).

graphique 5 : évolution des types d'horaire pratiqués en Suisse selon le sexe (1991-2000)



Source des données: Enquête suisse sur la population active (ESPA)

Les femmes sont beaucoup plus souvent soumises à des horaires fixes, malgré leur présence massive dans les professions administratives où l'horaire variable est le plus répandu. La différence entre les hommes et les femmes a atteint certaines années dix points ; en 2000 48% des femmes travaillaient selon un horaire fixe contre 39% des hommes. Cette différence est encore plus importante lorsqu'on ne considère que les salariées et salariés, sans inclure les indépendants, comme cela a été fait à partir de 2001 (64% contre 51% en 2001). La différence avoisine également les dix points en ce qui concerne les horaires variables ou mobiles. En 2000, 28% des hommes contre 20% des femmes travaillaient avec un tel horaire. La différence pour l'horaire libre est par contre pratiquement insignifiante (1-3 points), mais l'augmentation de l'horaire libre qui a pu être constatée sur ces dix dernières années est légèrement plus accentuée pour les hommes que pour les femmes.

Quelque soit le paramètre considéré, les femmes en sortent donc défavorisées. D'une part on constate que les femmes subissent clairement plus souvent des horaires imposés que les hommes, d'autre part cette inégalité ne s'atténue pas malgré une tendance commune pour les deux sexes à la diminution des contraintes formalisées d'horaire. L'inégalité a même plutôt tendance à augmenter parce que la diminution des contraintes horaires est moins forte pour les femmes. Ces résultats laissent songeur, notamment parce que l'horaire variable ou mobile et l'horaire libre sont souvent présentés comme un avantage majeur pour faciliter



la conciliation entre vie professionnelle et vie de famille, conciliation qui incombe encore majoritairement aux femmes.

Pour les horaires mobiles, les heures bloquées les plus répandues (28%) se situent de 8h30 à 11h30 le matin et de 14h00 à 16h00 l'après-midi (Baillod, 1997). 29% des entreprises ne fixent pas de limite inférieure à la balance (compteur qui cumule les heures d'écart à la moyenne fixée) et 34% pas de limite supérieure et dans la plupart des entreprises (60%) aucun cadre temporel n'est fixé pour la compensation. Lorsqu'il y a des limites, les entreprises sont souvent plus restrictives avec la balance négative, qui doit aussi être compensée dans un laps de temps souvent plus court que la balance positive.

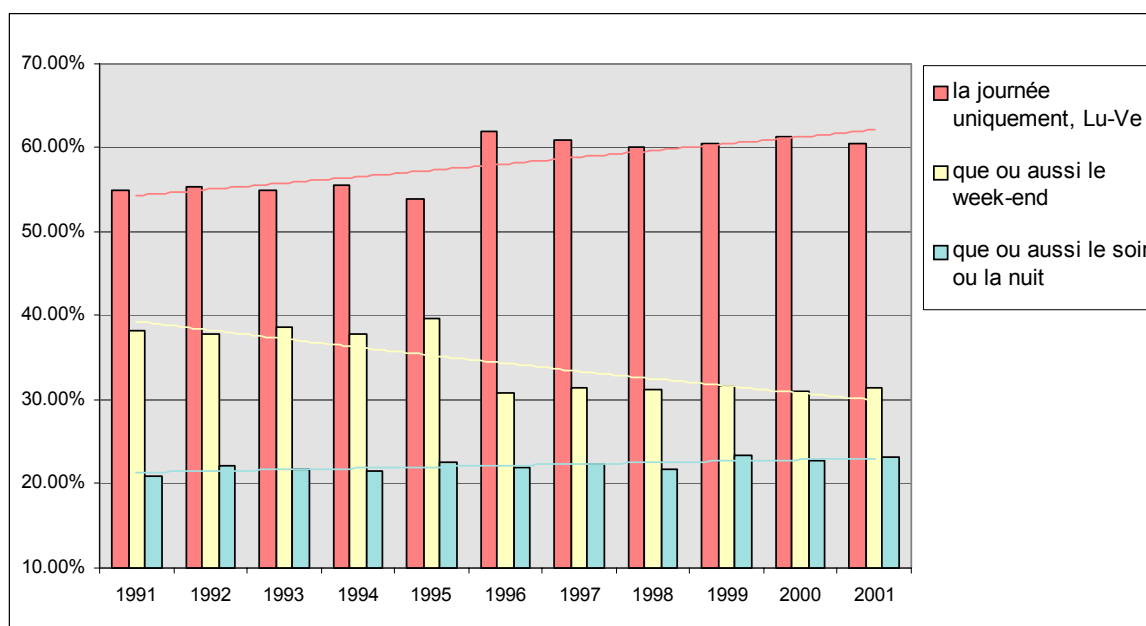
### **4.3.3 Horaires atypiques**

Je considérerai ici principalement le travail du week-end (samedi et/ou dimanche) et du soir ou de nuit. Le travail en équipe peut aussi y être inclus, car il est le plus souvent à l'origine d'un horaire irrégulier et atypique en raison des rotations.

D'après l'étude de Baillod, chaque modalité d'horaire atypique est utilisée par un quart à un tiers des entreprises suisses, mais concerne à chaque fois moins de 10% du personnel (14% pour le travail du samedi). Considérant que pour une grande partie la pratique des horaires risque d'être cumulative dans les entreprises, c'est-à-dire que ce sont probablement les mêmes entreprises qui demandent à leurs salariés de travailler le week-end, le soir, la nuit et en équipe, les horaires atypiques ne devraient pas concerner une population très large.

Les données de l'ESPA indiquent que parmi les actifs occupés, salariés et indépendants, environ 60% travaillent selon des horaires « normaux ». La tendance ne semble pas aller dans le sens d'une augmentation des horaires atypiques, ainsi qu'on l'observe dans plusieurs pays européens. Au contraire, le nombre de personnes travaillant uniquement pendant les plages horaires « normales » (du lundi au vendredi, en journée), a légèrement augmenté depuis le début des années 1990 (voir graphique 6).

graphique 6 : évolution des horaires atypiques en Suisse (1991-2001)

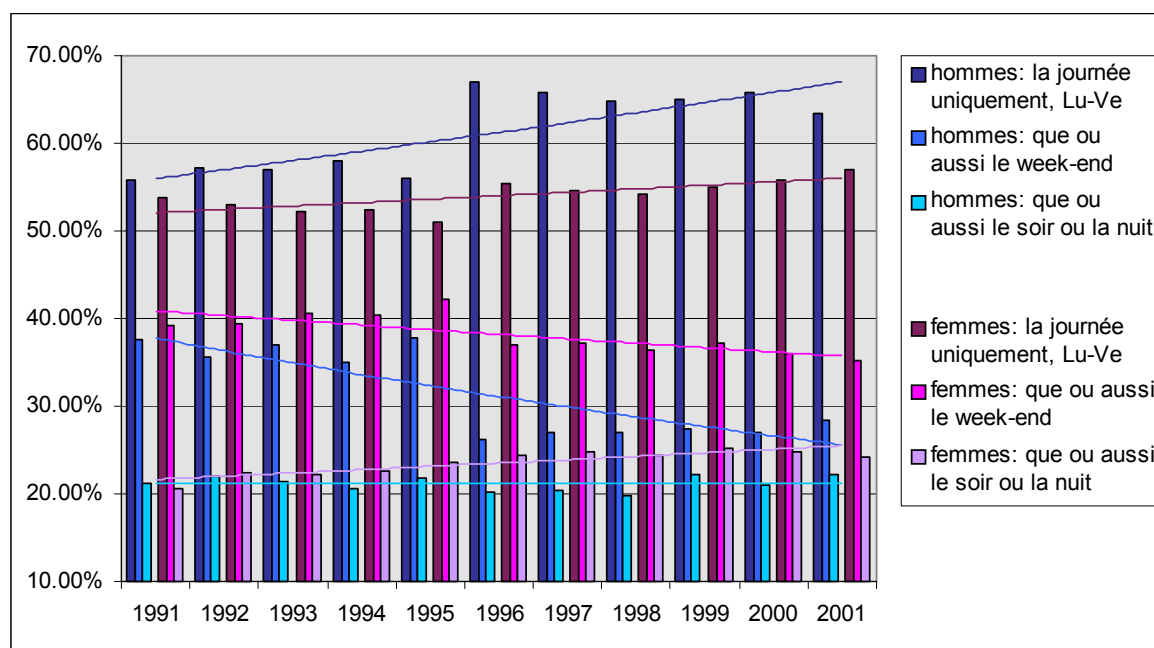


Source des données: Enquête suisse sur la population active (ESPA)

Le travail du soir et de nuit est resté pratiquement stable, tandis que le travail du week-end a diminué. La médiatisation autour de l'ouverture prolongée des magasins ne semble pas rendre compte d'un phénomène plus large d'atypisation des horaires. Il est vrai que la part des personnes travaillant uniquement le soir et/ou nuit ou le week-end a légèrement augmenté entre 1991 et 2001, de 2.6% à 3.3%, mais il faudra observer les évolutions futures pour affirmer qu'il s'agit d'une tendance plutôt que de variations fortuites (surtout que l'évolution au cours de la décennie passée n'est pas totalement linéaire).

Ici encore, les femmes sont plus souvent soumises à des conditions de travail défavorables (le graphique 7 distingue à nouveau pour chaque année entre hommes et femmes). Elles travaillent moins souvent selon un horaire normal (57% des femmes actives ont un horaire normal en 2001 contre 63% des hommes) et donc plus souvent à des moments atypiques : un peu plus le soir et/ou la nuit (24% contre 22%) et clairement plus le week-end (35% contre 28%). Elles travaillent surtout beaucoup plus souvent uniquement selon un horaire atypique que les hommes (5.1% contre 1.8%), ce qui s'explique en grande partie par le fort taux de temps partiel très réduit des femmes.

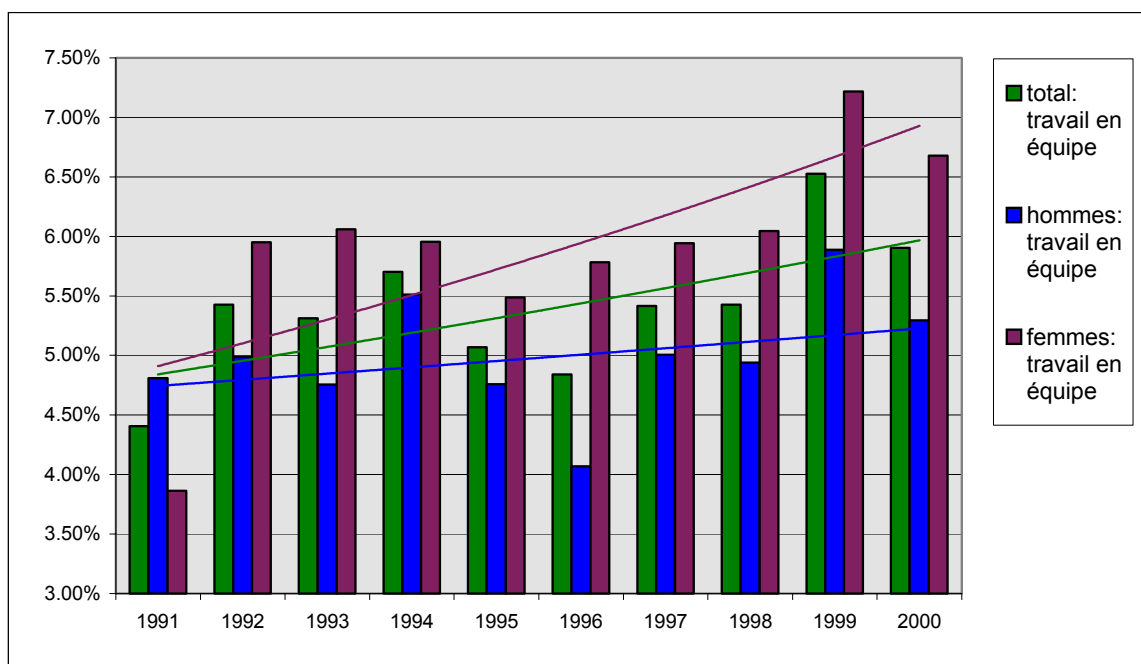
graphique 7 : horaires atypiques selon le sexe (Suisse, 1991-2001)



Source des données: Enquête suisse sur la population active (ESPA)

L'augmentation des horaires normaux est perceptible pour les deux sexes, mais elle est beaucoup plus affirmée pour les hommes. Pour les femmes, les horaires du week-end ne diminuent que très peu (alors que pour les hommes ils décroissent de 10 points) et surtout les horaires tardifs ont plutôt tendance à augmenter alors qu'ils sont stables pour les hommes. Non seulement les femmes pratiquent plus souvent des horaires atypiques, mais l'écart s'accroît. Le même phénomène peut être constaté pour le travail en équipe, qui engendre des horaires irréguliers et atypiques.

graphique 8 : évolution du travail en équipe en Suisse (1991-2000)



Source des données: Enquête suisse sur la population active (ESPA)

Le travail en équipe est davantage pratiqué par les femmes (6.7% contre 5.3% en 2000), et la tendance à son augmentation est nettement plus forte pour elles que pour les hommes (la courbe de tendance linéaire est très en pente pour les femmes mais presque horizontale pour les hommes).

Les horaires atypiques ne sont donc pas en train d'exploser en Suisse, mais lorsqu'une tendance à l'augmentation existe (travail en équipe, travail le soir et la nuit), elle ne touche que les femmes qui sont déjà plus concernées par ces horaires.

On constate finalement un phénomène parallèle entre la fixité de l'horaire et son emplacement : globalement les horaires contraignants semblent légèrement diminuer ces dix dernières années (moins d'horaires fixes, moins de travail du week-end, travail du soir et de nuit stable). La seule exception constitue le travail en équipe qui augmente assez clairement. Mais dans tous les cas, les femmes sont davantage soumises à des horaires contraignants que les hommes et l'amélioration, s'il y en a, est moins nette pour elles.

#### 4.3.4 Annualisation du temps de travail

Quant à l'extension du temps de travail annualisé, les résultats des trois études citées divergent assez fortement. D'après Baillod, il s'agit d'environ 10% des entreprises (mais

dans lesquelles seule une minorité des employés semble être concernée), d'après Blum de presque un quart. L'étude de Holenweger mentionne même le chiffre de 26%, auquel on pourrait rajouter 16% des entreprises qui planifient son introduction<sup>12</sup>. Il est indéniable que ce système est en train de s'imposer dans les entreprises suisses, du secteur productif autant que du secteur des services. L'OFS a d'ailleurs décidé d'introduire en 2001 dans son enquête sur la population active une question sur l'horaire annualisé, les modalités d'horaires de l'enquête (horaire fixe, mobile, libre et en équipe) ne couvrant plus de manière satisfaisante la réalité. Les premiers résultats indiquent que 5% des salariés pratiquent un horaire annualisé, ce qui n'est pas en contradiction avec les enquêtes auprès des entreprises précédemment cités qui donnent un chiffre plus élevé si on considère que l'annualisation ne concerne que très rarement tout le personnel d'une entreprise.

Cette tendance à l'annualisation des temps de travail est également visible dans les contrats collectifs négociés depuis les années 1990. Dans la plupart des branches, des conventions prévoient la possibilité de faire varier la durée hebdomadaire du travail, et récemment plusieurs accords d'entreprises portent sur l'annualisation du temps de travail, notamment dans l'industrie des machines, la chimie et le secteur bancaire (Mach, 2000). Le rapport annuel de l'Union Patronale Suisse (1997) montre que deux tiers des conventions collectives incluent la possibilité d'un aménagement flexible de la durée du travail. Toutefois, le taux de couverture de ces conventions n'est pas très étendu : à peine la moitié des salariés suisses jouissent de la protection d'une convention collective (environ 60% dans le secondaire et 40% dans le tertiaire). De plus, les salariés travaillant avec un contrat intérimaire ou payés à l'heure sont dans la grande majorité exclus des conventions collectives.

Bien que le temps de travail annualisé ne soit pas une pratique très répandue, il s'agit là d'une nouvelle modalité d'aménagement très demandée par le patronat et qui a de fortes chances de continuer à se développer. A part quelques syndicats isolés qui sont totalement opposés à l'annualisation, les syndicats majeurs, notamment l'Union syndicale Suisse (USS), voient dans cette modalité un moyen efficace de limiter le recours aux heures supplémentaires en contribuant ainsi au maintien et à la création d'emplois. Ils estiment en outre qu'il vaut mieux clairement encadrer une pratique qui d'après eux est très ambiguë

---

<sup>12</sup> Ceci est d'autant plus frappant si l'on considère qu'en Suisse les PME occupent une place importante (cf. note 6, page 142). Or, ce sont les grandes entreprises qui s'intéressent à ce type d'aménagement du temps de

quant aux conséquences pour les travailleurs : dans certains cas, l'annualisation se traduirait par plus de temps libre pour le travailleur, dans d'autres l'employeur réquisitionnerait son personnel en fonction de la masse de travail (Oesch, 2001). Étant donnée que les conséquences de l'annualisation ne s'expriment et prennent leur sens que dans l'application concrète, dans le quotidien du travail, l'USS préconise de renforcer le pouvoir du personnel, notamment par le rôle des commissions d'entreprise.

L'annualisation du temps de travail permet à l'employeur de faire varier la durée journalière et hebdomadaire de travail de ses salariés en fonction de la masse de travail, ce qui est particulièrement pertinent lorsque l'activité subit des fluctuations saisonnières. Ainsi, un volume de travail annuel est fixé pour chaque individu, mais les moments de travail effectif ne sont connus qu'au cours de l'année, lorsque le travail se présente. La durée du travail peut donc fortement varier d'un jour ou d'une semaine à l'autre. Le salaire est toutefois payé de manière régulière, selon le nombre d'heures moyennes à fournir par mois. Ce système présente les avantages du travail sur appel (l'employeur ne paie les gens que lorsqu'il y a effectivement du travail) et des heures supplémentaires (le personnel est immédiatement fonctionnel et compétent), tout en évitant un grand nombre d'inconvénients, certains pour l'employé, d'autres pour l'employeur (le salaire est régulier et garanti, pas besoin de chercher et former du personnel extérieur, plus besoin de payer un complément pour les heures supplémentaires, etc.). Outre le fait que le paiement des heures supplémentaires tombe pour les salariés, ce système a toutefois aussi le défaut de rendre les horaires irréguliers et imprévisibles.

### 4.3.5 Autres modalités de temps travail flexible

Une part très importante des entreprises de toutes les branches a recours à du personnel auxiliaire et la moitié envisage de développer dans le futur cet outil de flexibilité. Les entreprises de travail temporaire ont d'ailleurs connu une croissance fulgurante. Depuis quelques années, ce secteur croît de plus de 10% par année et la croissance attendue pour les 5 prochaines années en Europe se situe entre 10% et 15% par an. La France est le premier marché européen et le deuxième marché mondial du travail temporaire : 2,3% de la population active travaille pour une telle société. En Suisse, le pourcentage des personnes

---

travail, les plus petites se tenant souvent à des solutions plus informelles.

ayant un contrat d'une durée inférieure à 6 mois est de 1,6% (plus 2.8% avec un contrat d'une durée entre 6 et 24 mois), mais on n'y trouve pas que des intérimaires dans le sens où ils passeraient par une entreprise de travail temporaire.

Le travail sur appel est un phénomène qui a beaucoup fait parler les médias et contre lequel les syndicats s'engagent fortement depuis quelque temps. Il est notamment le cheval de bataille du nouveau syndicat UNIA, crée en 1996 pour le secteur tertiaire en défendant plus spécifiquement les salarié.e.s précarisé.e.s de la vente et de la restauration et dont la première campagne générale a justement été celle contre le travail sur appel. Le nombre d'adhérents de ce syndicat a très rapidement cru (il a triplé durant les cinq premières années) grâce à un recrutement massif parmi les jeunes et les femmes dans l'hôtellerie-restauration et dans le commerce de détail. Que ce syndicat ait réussi à si bien recruter parmi ces catégories de travailleurs qui n'ont aucune tradition de syndicalisation souligne que les actions entreprises correspondent aux préoccupations de ces travailleurs. Dans le commerce de détail et l'hôtellerie-restauration, le travail sur appel préoccupe les salariés. Mais on connaît mal la réalité de ce phénomène à un niveau plus global. Si quelques études ponctuelles sur ce phénomène ont été réalisées (p.ex. Masson, 1998), l'étendue du travail sur appel n'a jamais été saisie statistiquement, jusqu'à ce que l'OFS l'intègre dans l'enquête suisse sur la population active en 2001. D'après ces données, 5% des salariés suisses ne se rendent au travail que sur demande de l'employeur, deux tiers sont des femmes. Dans 40% des cas, un minimum d'heures de travail est garanti.

La grande majorité des entreprises (90% ) exigent par ailleurs des heures supplémentaires de la part de leurs employés et près de la moitié des salariés affirment en faire fréquemment. Cet outil d'adaptation du temps de travail au volume de travail est très répandu parce qu'il évite aux entreprises d'investir dans la recherche et dans la formation de nouveaux collaborateurs, de devoir les garder lorsque la masse de travail diminue à nouveau, tout en permettant de répondre instantanément aux variations de l'activité et ceci pour un coût minimal (le code des obligations suisse ne requiert qu'une majoration de 25%<sup>13</sup>) ou nul (un nombre important d'heures supplémentaires ne sont pas rémunérées spécifiquement, et lorsqu'elles sont rémunérées, un tiers l'est sans compensation en temps ni argent). En

---

<sup>13</sup> Cette majoration ne compense en réalité que le droit aux vacances, les jours fériés et la prime de fin d'année non compris dans le salaire horaire.

moyenne, chaque salarié fournit 40 heures supplémentaires par année (2000, SVOLTA<sup>14</sup>), ce qui correspond à 164 millions d'heures et près de 100'000 emplois, à savoir presque autant que les personnes sans emploi.

Le système des retraites flexibles est aussi largement pratiqué. Lorsqu'une entreprise opte pour ce système, presque la moitié des personnes qui partent à la retraite le font de manière anticipée, mais seulement la moitié des entreprises offre une rente de passage jusqu'à l'âge officiel de la retraite. Cela fait penser que ce modèle est surtout utilisé comme un moyen alternatif à la réduction de la masse salariale et donc aux licenciements pour raisons économiques. La retraite anticipée ou progressive induit en effet des pertes considérables au niveau de la rente, pertes que seules les entreprises sont pour le moment censées compenser. Pour la majorité des salariés, le départ anticipé à la retraite n'est donc pas réalisable d'un point de vue économique. Dans le cadre de la onzième révision de l'assurance vieillesse (AVS) axée sur le problème du financement de cette assurance sociale, il est actuellement discuté d'offrir une moindre baisse de rente en cas de départ à la retraite. Cette mesure devait offrir la possibilité aussi à ceux et celles exerçant des travaux pénibles et ayant des espérances de vie moindres de partir à la retraite avant l'âge de 65 ans<sup>15</sup>. Mais la somme que la Conseil National a acceptée en mai 2001 pour financer cette mesure n'est que la moitié de la somme proposée par la Commission. Il est donc douteux que les personnes à bas revenu puissent effectivement et raisonnablement faire usage de ce dispositif. La retraite flexible risque de rester un pur instrument de gestion du personnel, plutôt que de présenter un choix pour les salariés dans l'aménagement de leur temps de travail.

L'aménagement du temps de travail sur la vie entière est discuté mais encore peu pratiqué si on en exclut la retraite anticipée. Une véritable flexibilisation des retraites et des possibilités d'alternance entre vie active et formation, famille ou repos, par exemple, supposent en effet des changements hors des entreprises et sont encore peu soutenues par l'État. Le système des comptes d'épargne-temps à long terme commence à faire son chemin, mais contrairement à certains pays comme la France où par exemple des instituts bancaires mettent en place des produits spécifiques, les employeurs suisses ne peuvent que très difficilement offrir de telles possibilités à leurs salariés. De plus, des questions telles que la transférabilité en cas de changement d'employeur ou l'assurance en cas de faillite ne sont

---

<sup>14</sup> Statistique du volume du travail, OFS



suffisamment réglées dans la loi d'aucun pays (Klenner et Seifert, 1998) et surtout pas en Suisse.

On peut conclure en disant qu'un bon nombre de modalités de temps de travail flexible sont déjà fortement diffusées dans les entreprises suisses et qu'elles ont un impact variable sur les salariés selon le genre.

#### **4.3.6 Raisons du recours à des temps de travail flexibles par les entreprises suisses**

D'après l'étude de Baillod et al. (1997) qui combine une étude quantitative et une étude monographique sur onze entreprises, les motivations pour l'introduction d'un système de temps de travail flexible se ressemblent assez fortement, alors que les systèmes mis en place sont différents. Pour tous l'idée première est de s'éloigner des structures du temps de travail normal considérées comme un carcan trop rigide. Le but de la flexibilisation est d'adapter les temps de travail des salariés à la masse de travail (variations régulières et/ou exceptionnelles). Il s'agit de coordonner au plus près les durées de travail avec l'activité telle qu'elle se présente au jour le jour, plutôt que de planifier cette activité à long terme. Par ce biais, l'entreprise veut réaliser un accroissement de la productivité, qui peut être réalisé par différents moyens. On peut améliorer le degré d'utilisation des machines, réduire les stocks par une production à la demande (lean production), diminuer le coût des heures supplémentaires et du personnel auxiliaire, densifier le travail

Dans tous les cas, les règles se décollectivent. Au lieu d'avoir une réglementation pour une branche entière ou pour toute l'entreprise, elle est adaptée jusqu'aux différents départements, voire groupes de travail et laisse souvent des marges de manœuvre pour des choix individuels. On est bien en présence d'un processus d'individualisation du temps de travail. Mais dans tous les cas observés, ces espaces d'aménagement individuel ne sont disponibles que lorsque les exigences de l'entreprises le permettent.

Cette décollectivisation vient aussi du fait que la plupart des entreprises qui introduisent des temps de travail flexibles le font dans le cadre de politiques de management décentralisées qui visent à responsabiliser les salariés, voire à exiger d'eux une attitude entrepreneuriale.

---

<sup>15</sup> La même révision de l'AVS prévoit en effet le relèvement de l'âge de la retraite à 65 ans aussi pour les

Les solutions adoptées sont alors conçues en fonction des groupes de travail (gruppenorientierte Lösungen). La responsabilité et le contrôle des temps de travail est délégué directement aux salariés. Cette responsabilisation concernant la gestion du temps de travail est parfois l'outil central de la constitution d'une organisation par groupes, parfois une simple conséquence d'une telle structure. Dans les entreprises étudiées par Baillod et al. (1997), la flexibilisation du temps de travail semble en tout cas être liée à une culture de gestion visant une implication totale des salariés dans leur travail et dans la vie de l'entreprise.

En ce qui concerne la mesure du temps de travail, il y a deux tendances contradictoires. D'une part certaines entreprises défendent l'idée que leur système doit être basé sur la confiance, une saisie externe du temps de travail serait alors contraire à ce principe. Elles basent le contrôle principalement sur la définition et l'évaluation d'objectifs à atteindre. La durée et l'emplacement du temps de travail n'est dans ces conditions plus un critère pertinent d'évaluation du travail fourni. D'autre part certaines autres entreprises installent des saisies électroniques sophistiquées du temps de travail, parce que la complexité des systèmes de gestion du temps de travail augmente le besoin d'être informé, tant pour l'employeur que pour l'employé. L'outil technique est dans ces cas pensé nécessaire pour créer ou garder la confiance.

La flexibilisation des temps de travail est également une occasion pour les entreprises d'agir sur leur image. Elles communiquent leur innovation, en interne et en externe, pour apparaître comme une entreprise progressiste, offrant des conditions de travail avantageuses. Les systèmes mis en place sont donc présentés comme des aménagements novateurs, allant dans le sens des souhaits des salariés, alors même que le but principal pour les entreprises est d'améliorer leur productivité. Ce sont ces types de communications, largement diffusés dans la presse helvétique, qui laissent parfois penser que la flexibilité du temps de travail rime avec temps choisi.

Souvent de telles démarches sont aussi une tentative de systématiser des arrangements individuels, de réguler officiellement des pratiques informelles. Bien que le temps de travail normal soit encore une référence, les horaires fixes ne sont pas toujours adaptés aux situations de travail quotidiennes. De plus, dans certaines professions, les horaires variables

par exemple sont tellement répandus qu'ils apparaissent presque comme normaux et sont pratiqués même s'ils ne sont pas ancrés dans un contrat ou un règlement. Les entreprises peuvent alors se saisir de cette situation pour reprendre le contrôle, pour pousser plus loin la logique d'ajustement du temps de travail à la masse de travail et pour proposer tout cela comme une innovation progressiste.

### **4.4 Petite anticipation sur l'étude de cas proposée**

Sans vouloir faire ici une véritable analyse du système de temps de travail flexible mis en place par l'entreprise qui sera étudiée dans la deuxième partie, il apparaît utile de le placer dans le contexte suisse.

De manière générale, on peut dire que le modèle en vigueur dans l'entreprise étudiée est un horaire variable couplé à une sorte d'annualisation, pratiqué autant dans les fonctions administratives que dans les fonctions productives. Tous les salariés, quelque soit leur fonction et leur position, doivent fournir une durée du travail à respecter sur l'arc d'une année, la durée quotidienne et son emplacement pouvant varier en fonction des besoins de l'entreprise et de l'employé, tout en respectant un certain nombre d'heures bloquées par jour. L'activité de cette entreprise est soumise à de fortes variations saisonnières. L'objectif principal poursuivi par la flexibilisation a été de faire davantage dépendre le temps de travail de chaque individu de ces fluctuations saisonnières afin de devoir moins recourir à du personnel auxiliaire.

Les cas de l'entreprise retenue est exemplaire à plusieurs égards. Il instaure une modalité d'horaire qui est déjà largement connue en Suisse, l'horaire variable, et le lie à une modulation de la durée du travail sur une année. L'annualisation est une forme de flexibilité en vogue parmi les employeurs suisses. Elle n'était pas encore pratiquée à large échelle lorsque l'entreprise en question l'a adoptée en 1997 (environ 10-20% des entreprises). Mais elle est facilement réalisable d'un point de vue légal, elle commence à être inscrite de plus en plus dans les conventions collectives négociées avec les syndicats et elle est planifiée par autant d'entreprises que le nombre qui la pratiquent déjà. Par le choix de l'annualisation, l'entreprise vise à diminuer le recours au travail auxiliaire et temporaire, une autre modalité de flexibilité en pleine expansion. A moins de complètement changer, de révolutionner la logique de production (en passant d'une logique de production fordiste à une logique de

type « zéro stocks »), ces deux options se présentent en effet plutôt comme des alternatives. Pour augmenter la réactivité, on mise alors sur la souplesse d'un personnel fixe (les « core workers » de Atkinson, 1984) ou sur la disponibilité d'un personnel externe (flexibilité de distanciation et numérique). Les deux tendances semblent être également prisées, mais par des entreprises différentes. La nôtre a opté pour la première alternative, car elle y voyait la possibilité de réaliser d'autres objectifs liés à l'intégration de son personnel stable.

Globalement, le système de flexibilité du temps de travail choisi par l'entreprise étudiée s'insère donc dans des tendances lourdes. On peut toutefois relever une originalité. Il est vrai qu'en Suisse l'horaire variable est depuis longtemps très répandu, mais les entreprises qui connaissent ce type d'horaire l'appliquent en premier lieu aux fonctions administratives (dans plus de 90% des cas), et beaucoup moins aux fonctions de production (dans moins de 50% des cas). De plus, les entreprises étudiées dans les différentes enquêtes citées, adoptent souvent des systèmes différenciés selon les départements, voire groupes de travail. La flexibilisation ne se fait pas seulement par rapport au temps de travail normal, mais aussi par une différenciation interne. Or, dans l'expérience étudiée, un même système de gestion flexible du temps de travail a été introduit pour l'ensemble du personnel, tant du côté administratif que du côté productif. Si de prime abord le système choisi n'a rien d'innovant, son originalité réside dans l'application généralisée de ce modèle à toute l'entreprise.

## **ETUDE DE CAS**

---

## 5 Précis méthodologique

---

Je présenterai ici les raisons pour lesquelles j'ai choisi d'effectuer une seule étude de cas approfondie, comment j'ai choisi le terrain, comment j'y ai eu accès, quelles ont été mes sources d'information, quelles sont les types de données que j'ai analysées et comment je les ai traitées. Je développerai également quelques réflexions quant aux avantages et limites des méthodes appliquées.

La spécificité du terrain de cette thèse est d'abord d'être unique. Ce n'est en effet qu'une seule entreprise qui a été analysée. Outre le fait que cela permet d'approfondir de manière marquée la connaissance du terrain, tant dans sa dimension synchronique que diachronique, l'unicité présente également l'avantage d'offrir des possibilités de comparaison interne avec une grande maîtrise des facteurs de variation. Une comparaison entre plusieurs entreprises dans le domaine des temps de travail flexibles est en effet problématique ne serait-ce qu'en raison de la grande diversité des modèles d'aménagement existants. Non seulement le contexte organisationnel, économique et social changerait entre une entreprise et une autre, mais encore il serait impossible de trouver deux fois la même réglementation du temps de travail. Dans ces conditions, l'intérêt d'une comparaison entre entreprises est plutôt limité pour comprendre comment se fait concrètement le passage entre une réglementation et des pratiques quotidiennes et quels sont les facteurs orientant ces pratiques.

Une monographie ne pouvant jamais être reconduite telle quelle, une présentation étendue des données recueillies et des méthodes d'analyse est particulièrement importante pour rendre compte de la rigueur scientifique avec laquelle le travail a été mené.

Ce premier chapitre méthodologique est en outre nécessaire parce que j'y présente des analyses dont je n'utiliserai plus que les résultats dans le troisième chapitre. Il est important d'exposer la façon dont j'ai abouti à certaines typologies qui seront utilisées comme données premières dans les analyses.

## 5.1 Stratégie d'enquête

La monographie d'entreprise constitue une étude de cas particulier. Comme son étymologie l'indique, c'est un écrit sur un sujet unique.

En sociologie, du travail et des organisations notamment, cette méthode a une longue tradition (p.ex. F. Le Play sur les familles ouvrières en 1857, Gouldner, 1955 sur une grève sauvage). Elle est utilisée pour comprendre une institution particulière en tenant compte de toute son inscription historique, géographique et sociale. Si beaucoup considèrent qu'elle n'aboutit souvent pas à plus qu'un simple descriptif, qu'elle se limite à une étude qualitative exploratoire ou que son utilité ne s'avère que lorsque les monographies peuvent être cumulées et comparées entre elles, d'autres y trouvent un outil puissant de construction théorique (Gouldner, 1955), voire de construction et de vérification théorique (Glaser et Strauss, 1971). Une monographie, si elle est menée de manière suffisamment ouverte, met le chercheur devant des réalités concrètes détaillées et parfois inattendues qui peuvent l'amener à formuler des nouvelles hypothèses, à reconsidérer les anciennes en contribuant ainsi à affiner un construit théorique. De plus, elle offre souvent suffisamment de matériel pour procéder à des comparaisons internes systématiques et saisir un système social dans sa totalité.

Je ne fais pas ici une étude de cas dans le sens de la clinique médicale, ni de l'analyse organisationnelle proprement dite pour diagnostiquer et guérir un « mal ». Mon but n'est pas de chercher un remède à un problème. Il existe pourtant quelques parallèles avec ces deux types d'étude de cas. Comme un médecin ou un consultant, je vais essayer d'employer toutes mes connaissances et expériences, qu'elles soient de sociologue ou de simple individu ayant déjà travaillé dans des entreprises, pour comprendre le fonctionnement du cas étudié. Pour cela je rassemble systématiquement toutes les informations pertinentes pour cerner le phénomène (partie descriptive, dans mon cas la description fine des applications concrètes qui sont faites du règlement de flexibilité du temps de travail) et découvrir les raisons et mécanismes de sa réalisation ainsi que ses éventuelles conséquences (en ce qui me concerne, comprendre par quels processus se fait cette application et ce que cela signifie pour les individus et les rapports sociaux). C'est par l'observation directe, aux pieds du malade ou dans l'entreprise que ces informations peuvent être récoltées. Mais il ne s'agit pas uniquement de prendre une photo instantanée de l'organisation. Le fait de se concentrer sur une seule entreprise permet en effet non seulement de « saisir la complexité des rapports

sociaux » (Lapointe et al., 1993), mais également de suivre les évolutions grâce à une présence prolongée et des retours fréquents sur le terrain. Il s'agit donc plutôt d'établir une histoire du cas, de modéliser le phénomène en y incluant le passé et la complexité des relations sociales.

Pour arriver à décrire finement les processus réels, à identifier de manière concrète et détaillée des mécanismes d'action, la monographie offre les meilleures ressources. Elle permet de combiner et croiser autour d'un cas plusieurs sources et méthodes, différents modes de production de données : observation participante, entretiens de différents types et auprès de différents acteurs, sources écrites, données quantitatives, etc. C'est la richesse résultant de la combinaison des méthodes et données qui confère à une monographie sa pertinence. Ainsi, les résultats seront obtenus par plusieurs méthodes et vérifiés par croisements (cf. *cross examination*, Kern et Schumann, 1986)<sup>1</sup>. La triangulation des méthodes et des sources permet effectivement de consolider et d'enrichir les résultats obtenus selon une approche en les rapprochant de ceux obtenus selon un autre type d'approche.

Les données mobilisées dans cette thèse proviennent de sources multiples et sont de natures très diverses : documentation écrite, données statistiques, entretiens non-directifs et semi-directifs et carnet de notes d'observation participante (cf. chapitre 5.3, page 171 pour le détail).

Comme Bouvier dans son approche socio-anthropologique du travail (Bouvier, 1989), je combine des méthodes sociologiques classiques (venant d'approches toutefois diverses) et une démarche plus anthropologique. Mais contrairement à Bouvier pour qui l'immersion dans le milieu du travail constitue la source première de son matériau, c'est pour moi plutôt l'inverse. L'observation participante, bien qu'elle me fournisse une connaissance précieuse du terrain, n'est pas ma source de données principale. Ce sont plutôt les entretiens et les données de pointage qui représentent le cœur de mon terrain.

Il est vrai qu'une monographie ne peut être représentative de ce qui se passe dans toutes les organisations, ni même dans des entreprises d'un type bien déterminé. Une monographie

---

<sup>1</sup> La technique de la « *cross-examination* » consiste à travailler avec différents types de données afin de rendre leur triangulation possible. La multiplicité des sources d'information permet de compléter et de contrôler les faits individuels entre eux, en reliant par exemple des données objectives avec des données subjectives, des entretiens avec des documents, etc.



permet par contre d'expliciter un certain nombre d'hypothèses et de les organiser sous forme d'une théorie consistante pour le cas étudié. Ceci ne permet pas encore de généraliser les enseignements tirés, mais apporte une pierre à la construction d'un édifice plus large.

## **5.2 Choix du terrain**

Dans la mesure où les enquêtes suisses sur le thème des temps de travail ont le plus souvent porté sur des entreprises en Suisse allemande, mon choix s'est porté sur une entreprise en Suisse romande (francophone).

L'entreprise devait répondre au critère d'introduction assez récente d'une forme de flexibilité du temps de travail, mais pas trop récente. L'idée était d'être en présence d'une certaine routinisation sans pour autant que celle-ci soit totale. Les pratiques quotidiennes ont de la sorte pris une forme relativement stable, sans toutefois être évidentes pour les acteurs au point de ne plus savoir ou pouvoir en parler.

Dans un premier temps j'ai envisagé de faire mon terrain dans deux entreprises différentes pour pouvoir comparer l'application différenciée dans les services et dans l'industrie. Mais pour permettre un minimum de comparabilité, il fallait trouver deux entreprises ayant opté pour des modalités de flexibilité très proches, ce qui est évidemment difficile surtout si elles doivent se trouver dans des secteurs différents.

### **5.2.1 Entreprise retenue**

J'ai finalement trouvé une entreprise qui présentait des caractéristiques extrêmement intéressantes et répondait simultanément à toutes les exigences :

- implantée en Suisse romande depuis 1943 dans la région lausannoise, elle est connue dans la Suisse entière ;
- elle a introduit en 1997, moins de 3 ans avant le début de mon terrain, ce qu'elle appelle elle-même la flexibilité du temps de travail (un système combinant modulation et horaire variable) ;
- ce système de gestion du temps de travail est identique pour toute l'entreprise et pour presque tous les employés (excepté l'équipe de nettoyage et les téléphonistes) ;

- sa structure permet de comparer, à conditions égales, le secteur administratif et le secteur productif ; la moitié du personnel effectue en effet des tâches typiques du secteur des services (achat, marketing, vente, service clientèle, administration) alors que l'autre moitié effectue des tâches typiques du secteur industriel (gestion de stock, conditionnement de la marchandise, maintenance et réparation) ;
- sa taille est relativement grande pour les normes suisses..

Le système de temps de travail flexible avait donc été introduit assez récemment. Il était nouveau pour tous les collaborateurs de l'entreprise et j'avais toutes les chances de rencontrer des gens qui se souvenant des réajustements effectués tout en ayant trouvé des arrangements relativement stables. Ce système se caractérise en outre par une certaine individualisation des temps de travail. Les horaires quotidiens et la durée des journées, voire des semaines et mois peuvent en effet varier en fonction des besoins personnels mais aussi des besoins de la production. Un important travail de négociation est donc théoriquement nécessaire pour faire la part entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise.

L'entreprise offrait en outre, par sa taille et sa double structure, industrielle et de services, la possibilité de me limiter à une seule entreprise tout en investigant des hypothèses liées à l'organisation du travail, à la nature du travail et au type de contact avec la clientèle.

## **5.2.2 Prise de contact avec l'entreprise**

L'accès au terrain constitue un enjeu important dans ce type d'études. Non seulement il n'est pas toujours possible d'avoir accès aux entreprises idéales d'un point de vue méthodologique, mais encore la qualité de l'accès est primordiale pour les données qu'on veut recueillir. La relation qui se construit entre les acteurs de l'entreprise et le chercheur oriente ainsi souvent massivement le type d'enquête qui peut être mené. C'est pour cette raison que je présenterai ici les diverses étapes de prise de contact et de construction de la relation avec mon terrain, processus qui a contribué à définir les possibilités de son exploitation.

### **5.2.2.1 Considérations sur le rapport entre sociologue et entreprise**

Tout sociologue connaît les difficultés d'accéder au terrain particulier que sont les entreprises. Cette situation me semble encore accentuée en Suisse à cause de la faible

professionnalisation des sociologues suisses, de la quasi-absence de liens institutionnels et relationnels entre le monde académique et économique, de l'image ambiguë dont souffrent les sociologues dans les entreprises suisses et enfin de la rareté de la demande d'intervention par les entreprises qui s'ensuit. Le sociologue du travail en Suisse se trouve souvent seul face à son terrain et ne peut pas compter sur une institution comme source de légitimation de son action.

Outre la difficile accessibilité du terrain, le sociologue doit aussi gérer le rôle qu'il a l'intention de jouer. Plusieurs postures typiques s'offrent à lui (cf. Alerza et al., 1986) :

- Chercheur académique : le sociologue utilise l'entreprise comme terrain d'investigation pour un projet académique ; dans ce cas il n'y a pas de réel enjeu pour l'entreprise, mais sa méfiance peut être grande, surtout quand elle met à disposition du chercheur son temps précieux.
- Chercheur intervenant : le sociologue est appelé par l'entreprise, mais il négocie une problématique de recherche qui est proche de ses préoccupations académiques, les résultats devant à la fois faire avancer les connaissances scientifiques et être utiles à l'entreprise ; ces accords de compromis sont particulièrement difficiles à gérer<sup>2</sup>.
- Consultant chercheur : le sociologue exécute le mandat fixé par l'entreprise et fournit des résultats opérationnels ; pour que le sociologue soit sollicité pour de telles interventions, il faut que sa légitimité en tant qu'expert soit assurée auprès des acteurs économiques.

On voit bien que l'accès au terrain et la contractualisation sont deux dimensions intimement liées. Selon la posture choisie, les facteurs facilitant l'accès au terrain varient et le chercheur devra gérer d'autres formes de négociation du contrat avec l'entreprise. Mais même ce processus de contractualisation n'est pas complètement maîtrisable pour le chercheur comme le montre ma propre expérience.

---

<sup>2</sup> Cette posture est proche de celle élaborée par le Tavistock Institute en Angleterre, un centre indépendant de recherche en sciences sociales qui intervient dans les organisations à leur demande, tout en exigeant de pouvoir thématiser et modifier la problématique proposée dans le mandat.

### 5.2.2.2 Négociations du contrat avec l'entreprise et conséquences sur l'accès aux informations

Dans mon cas, c'est un heureux concours de circonstances qui m'a finalement ouvert l'accès à une entreprise. Après avoir sillonné les colloques et rencontres sur le thème de l'organisation des entreprises pour repérer les entreprises romandes qui pratiquent une forme ou l'autre de flexibilité du temps de travail et qui pourraient constituer mon terrain, après avoir pris contact avec plusieurs responsables (surtout cadres de la gestion du personnel) qui se sont montrés très ouverts et en principe intéressés à une collaboration, une seule entreprise a finalement accepté de s'ouvrir à mon investigation. Les personnes contactées ont le plus souvent simplement ignoré mes demandes écrites envoyées après une prise de contact face à face et/ou téléphonique. Lorsque j'avais perdu tout espoir, après 3 lettres et plusieurs mois d'attente, un directeur du personnel m'a convoqué pour me proposer une collaboration. Il s'est avéré qu'il voulait profiter de ma prise de connaissance de son entreprise pour que je me charge d'une enquête de satisfaction auprès de ses salariés. Les enquêtes préalables, que cette entreprise s'est imposé d'effectuer tous les 3 ans, ont été réalisées une fois par des consultants et une fois par une psychologue externe, mais aucune n'a convenu à la direction. Les deux expériences passées les ont convaincus de la nécessité d'une étude très personnalisée, tenant compte de leurs enjeux spécifiques, et donc d'une connaissance approfondie du fonctionnement de l'entreprise.

Nous avons donc négocié un accord de collaboration qui prévoyait deux étapes :

- dans un premier temps j'avais libre accès à l'entreprise et je pouvais y interroger, en tant que doctorante, les employés sur le lieu et pendant les heures de travail avec l'accord du supérieur direct ; la DRH me fournissait en outre des documents internes sur la flexibilité du temps de travail ; pendant cette phase, j'avais donc une posture de chercheur académique qui pouvait développer sa propre problématique (négociation au quotidien) sans interférence avec les intérêts de l'entreprise ;
- dans un deuxième temps, je devais, en étant employée de l'entreprise, développer avec l'aide des cadres des différents services un questionnaire sur le climat interne, l'analyser, rédiger un rapport et faire le retour des résultats auprès des cadres ; la problématique m'était imposée (satisfaction générale et points de friction), ce qui devait m'amener à adopter une posture de consultant chercheur.

Suite à des difficultés majeures sur le marché et la nécessité de réduire sa masse salariale, la direction a décidé, alors que j'avais déjà commencé mon terrain, de ne pas réaliser l'enquête de satisfaction cette année là, craignant que les résultats reflètent les inquiétudes liées aux licenciements annoncés, plus que les conséquences des innovations entreprises après la dernière enquête. Pour ne pas manquer au contrat de travail déjà signé, la direction m'a alors proposé de rédiger un rapport d'évaluation de leur expérience de flexibilisation du temps de travail. Pendant la deuxième phase, j'avais donc finalement une posture de chercheur intervenant plutôt que de consultant chercheur, vu que j'allais développer une problématique qui m'était propre mais qui, pour ses détails, allait être négociée avec l'entreprise. L'intérêt premier de l'entreprise pour cette démarche a été celui d'un contrôle. Aucune démarche d'évaluation n'avait en effet été entreprise auparavant étant donné que tout se passait bien à première vue, mais quelques doutes et rumeurs commençaient à poindre. La DRH, qui avait élaboré le contrat collectif de travail et les règlements internes, n'avait en réalité absolument aucun pouvoir sur les pratiques. Son rôle était de développer et de mettre à disposition du niveau opérationnel des outils de gestion. Parfois la DRH ne connaissait même pas l'application faite dans les différents services de ce qu'elle avait conçu. L'enjeu pour la DRH était donc de prendre connaissance des diverses réalités de l'entreprise, voire de développer un outil de supervision pour pouvoir éventuellement prendre des mesures de correction.

Les deux postures que j'ai successivement adoptées au sein de l'entreprise ont clairement défini le rapport que je pouvais entretenir avec les employés et les cadres. Tous les cadres étaient plus ou moins au courant que la direction du personnel avait l'intention de me proposer un contrat pour l'exécution de l'enquête de satisfaction interne. Ils en ont été informés par voie orale et me demandaient des précisions lorsque ma situation n'était pas claire à leurs yeux. Ils m'ont donc souvent rencontrée avec l'idée que mes enquêtes devaient contribuer à optimiser le fonctionnement de leur département ou service. J'ai donc dû clarifier à plusieurs reprises que les entretiens que j'allais effectuer pour ma thèse n'étaient pas destinés à l'entreprise.

Les employés n'étaient, par contre, pas informés, au moment de la réalisation des entretiens, de mon possible engagement dans l'entreprise. Au début de chaque entretien, j'ai particulièrement insisté sur son objectif, en expliquant que j'étais universitaire, que les résultats me servaient uniquement pour écrire ma thèse de doctorat, que leurs informations allaient rester confidentielles et que leurs propos n'allaient donc pas être diffusés auprès de

leurs supérieurs ni auprès de la direction. Le déroulement de la plupart des entretiens m'a confirmé que j'ai réussi à établir des rapports de confiance. Certaines personnes m'ont même confié des informations qu'elles ont explicitement cachées à leur supérieur et à leurs collègues. Dans un seul cas, j'ai ressenti un malaise de la personne interrogée à mon égard. Il s'agit de quelqu'un qui a des conflits attestés avec son supérieur, qui n'a pas trouvé d'appui auprès de la direction du personnel et qui se sent mal comprise par ses collègues. Ce n'est qu'au bout d'une vingtaine de minutes d'entretien qu'elle s'est détendue et qu'elle a commencé à me parler plus librement.

Lorsque la direction du personnel a redéfini mon cahier des charges, il a été essentiel pour moi que les entretiens déjà réalisés ne soient pas exploités pour le rapport d'évaluation demandé. Mon refus d'appuyer mon analyse sur ces entretiens ne lui était pas compréhensible au premier abord. J'ai finalement obtenu que je livre juste quelques impressions générales et que pour le reste je récolte d'autres données, notamment les données statistiques de pointage. Dès que ces termes ont été contractualisés, j'ai écrit une lettre à toutes les personnes que j'ai interviewées pour rendre compte de ma nouvelle fonction dans l'entreprise et pour réaffirmer la confidentialité des entretiens réalisés (voir annexe 3).

## **5.3 Données récoltées**

L'accès privilégié que j'ai pu avoir à mon terrain m'a permis de combiner une multitude de données, tant quantitatives que qualitatives.

### **5.3.1 Types de données récoltées**

Les données que j'ai pu recueillir sont de différents types :

- ouvrages historiques et rapports scientifiques ;
- articles de presse sur l'entreprise ;
- documentation écrite interne : rapports d'activité, documentations commerciales sur l'entreprise, site Internet de l'entreprise, contrats collectifs successifs, règlements internes, journaux d'entreprise et du personnel, communications internes, rapports d'études internes ;

- données statistiques de pointage sur une année entière et sur deux semaines de cette même année plus en particulier (heures d'entrée et de sortie de chaque collaborateur, balance) ;
- une douzaine d'entretiens libres avec la direction du personnel et les cadres des divers secteurs (non enregistrés) ; certains cadres, tout particulièrement de la direction du personnel, ont été interrogés à plusieurs reprises en tant que informateurs clés ;
- une cinquantaine d'entretiens semi-directifs avec des collaborateurs et contremaîtres de tous les services et avec des membres de la commission du personnel (enregistrés et intégralement retranscrits) ;
- carnet de notes d'observation participante (j'ai travaillé pendant 6 mois à 40% comme attaché à la direction du personnel pour procéder à une enquête de satisfaction des collaborateurs).

On y trouve donc tant des données écrites que orales, internes que externes à l'entreprise, qualitatives que quantitatives.

### **5.3.2 Sources, périodes et méthodes de récolte**

Le contact avec la direction du personnel était très cordial. La première prise de contact s'étant faite avec le directeur du personnel et des finances, c'était par lui que je passais d'abord pour obtenir des informations et autres contacts. Il était pour moi une sorte d'informateur-clé. Il m'a accordé plusieurs entretiens très longs et m'a prêté les classeurs de ses présentations de l'entreprise à l'extérieur et de ses présentations des derniers changements du contrat collectif à l'intérieur. C'est également lui qui m'a mise en contact, directement ou indirectement, avec les cadres et les collaborateurs des différents départements rencontrés pour des entretiens.

Lorsque j'étais salariée de l'entreprise pendant 6 mois, j'ai eu des contacts directs avec une des deux responsables du personnel et avec un des employés du bureau des salaires qui me guidait pour exporter les données du logiciel de saisie des temps de travail. Ma première place de travail était d'ailleurs située entre les bureaux de ces deux personnes. J'avais ensuite pu prendre possession du grand bureau d'un cadre parti à la retraite anticipée. Il était placé un étage plus haut, au milieu du service du contentieux et de la saisie des commandes

écrites. Ce nouvel emplacement a créé les conditions parfaites pour l'observation quotidienne des pratiques de ce service et offert des possibilités de rencontre multiples. Le bureau n'avait en outre pas été complètement vidé et s'avérait une véritable mine de documents anciens, l'entreprise ne disposant d'aucun service d'archivage.

La plupart des données a été recueillie entre l'automne 1999 et l'automne 2000. A la suite, ce ne sont plus que les rapports d'activité, le site Internet, les articles de presse et des rencontres informelles avec une responsable du personnel qui m'ont permis de suivre les évolutions ultérieures de l'entreprise jusqu'à la clôture de rédaction de ce rapport.

### **5.3.2.1 Documentation écrite**

L'entreprise étant connue par presque tous les Suisses du fait de sa forte présence médiatique, il existe un nombre assez important de documents accessibles au grand public. Les articles de presse et ouvrages historiques ont pour la plupart pu être consultés dans les archives de la ville ou des éditeurs. Internet a ensuite été utile pour suivre l'actualité dans la presse et pour consulter le site de l'entreprise sur lequel on trouve, outre le catalogue, la synthèse du dernier rapport d'activité (résultats et perspectives), un survol historique de et par la maison et les éventuels communiqués de presse.

Mais la plupart de la documentation a été réunie sur place

- les ouvrages historiques sont en partie disponibles dans les bibliothèques régionales, mais il existe aussi une série de publications réalisées par et pour l'entreprise, comme lors d'anniversaires, etc. qui ne se trouvent pas dans des fonds publics. Je ne les ai trouvés que grâce à ma présence prolongée en tant que salariée dans l'entreprise ;



- les différents contrats collectifs (en partie donnés par la DRH, en partie trouvés auprès des salariés<sup>3</sup>) et les règlements de gestion du temps de travail ; ces derniers n'ont pas été archivés au-delà de 2 ans, ils ont donc dû être rassemblés par plusieurs sources ; de plus, j'ai pu récupérer dans un bureau un document portant sur la gestion du temps de travail des années 1970 (aucun de mes interlocuteurs ne pensait posséder un tel document) ;
- des documents utilisés par la direction du personnel pour mettre en place la flexibilité du temps de travail en 1997 ; dans la bibliothèque d'une responsable du personnel j'ai en outre trouvé des livres ayant servi aux réflexions sur l'horaire variable dans les années 1970 ;
- des documents préparés par la direction du personnel pour informer le personnel sur le projet de flexibilisation et pour le convaincre d'accepter le nouveau contrat collectif lors de la votation en assemblée générale ;
- le dossier de documentation reçu en qualité de nouveau collaborateur (appelé « Guide du Collaborateur ») qui contient, au delà du contrat collectif de travail en vigueur, des informations sur la structure et le fonctionnement de l'entreprise, sur les services offerts par l'entreprise et par la commission du personnel ;
- les numéros du journal du personnel (« Quat'Saisons ») et de la feuille d'information de la direction du personnel (« V'Echo ») distribués pendant les mois de présence en entreprise, plus les numéros anciens remontant jusqu'au premier numéro du Quat'Saisons en 1990 et jusqu'en 1995 pour le V'Echo (qui avant juillet 1997 s'appelait « Vous devez le savoir »). Les anciens numéros ont pu être consultés auprès d'un membre de la commission du personnel qui les a archivés, mais la collection n'était pas tout à fait complète).

### 5.3.2.2 Données du pointage

Les données du pointage proviennent de la gestion informatisée des temps de travail. Tout le personnel pointe en effet lors de l'entrée et sortie de l'entreprise par le moyen d'un badge électronique. Ces données sont ensuite élaborées pour calculer le temps de présence et l'écart avec le temps moyen ce qui donne la balance. Les absences « justifiables » et leur

---

<sup>3</sup> Il n'y a pas de syndicat présent dans l'entreprise, seulement une Commission du Personnel composée par des salariés (cf. chapitre 6.1.2.6).

raison ainsi que les heures à qualifier comme supplémentaires sont communiquées à un gestionnaire qui les saisit manuellement (vacances, médecin, représentation, voyage, travail à distance, formation, etc.). L'ensemble de ces informations est géré par le bureau des salaires qui délivre chaque mois à chaque employé un résumé de ses données (heures effectuées en entreprise, heures justifiées, balance, vacances restantes)<sup>4</sup> et qui se sert de cette même base de données pour établir les salaires. Ces données fournissent des informations complètes sur la durée et l'aménagement du temps de travail de chaque employé, mais également des informations individuelles sur la fonction, la position dans l'organigramme, l'ancienneté, le statut civil, la nationalité, le permis de travail et l'âge.

Ces données statistiques ont dû être laborieusement exportées du logiciel de gestion des salaires pour pouvoir être ensuite exploitées par des logiciels de traitement statistique. Cela a nécessité un nombre important de manipulations car les données ne peuvent être éditées que individuellement ou par groupe selon des critères à construire. Pour pouvoir obtenir des informations à la fois sur le comportement horaire des individus et sur leur caractéristiques organisationnelles et personnelles, il était nécessaire de faire des exportations par individu et des exportations par type d'information recherché.

Pour obtenir une base de données raisonnablement gérable, j'ai choisi d'extraire sur une année entière (l'année 1999, la plus récente disponible entièrement au moment de l'enquête) une série de données récapitulatives par mois et sur deux semaines choisies, en février et en juillet, les données complètes de pointage. Les semaines ont été sélectionnées pour avoir une semaine correspondant à la haute saison et une autre à la basse saison. Cela donne deux bases de données, où les lignes sont toujours les cas individuels avec un certain nombre d'informations personnelles et où les colonnes couvrent d'une part les variables temporelles par mois et, d'autre part, les variables temporelles quotidiennes de deux semaines.

#### **Variables caractérisant les individus :**

- Numéro d'employé, Nom, Prénom
- Domicile (Rue, CP, Ville)
- Sexe, État civil
- Date naissance (dont a été déduit l'âge au 8.12.99),
- Permis de séjour et de travail, nationalité, commune d'origine pour les Suisses

---

<sup>4</sup> La balance et les vacances sont également affichées sur un petit écran lors de chaque pointage.

## ETUDE DE CAS

- Date entrée (dont a été déduit l'ancienneté au 8.12.99)
- Niveau hiérarchique
- Département, sous-département, service, sous-service et groupe de travail de rattachement dans l'organigramme fonctionnel
- Type de contrat, taux d'activité
- Type d'horaire (a été déduit du groupe de travail de rattachement)

### **Variables temporelles résumées par mois pour l'année 1999 :**

- Heures dues selon le contrat de travail ;
- Total des heures effectuées :
  - heures effectuées dans l'entreprise (saisies par un système électronique),
  - heures effectuées hors entreprise et/ou saisies manuellement : heures de voyage ou de représentation, heures de formation, heures de travail à domicile, heures de commission du personnel ;
- Total des heures d'absence prises en charge par l'entreprise (vacances, congé entreprise, maladie, accident, maternité, militaire, déménagement, visite médicale, enterrement, etc.) ;
- Balance :
  - total des heures faites en plus ,
  - total des heures faites en moins,
  - total des heures de la balance.

### **Variables temporelles d'une semaine en février (8-14) et d'une semaine en juillet (5-11) 1999 :**

- Tous les pointages du lundi au dimanche (jusqu'à 3 couples d'heures d'arrivée et de départ par jour et par personne) :
  - ces heures ont été recodées pour les attribuer aux pointages du matin et de l'après-midi (ce qui était possible parce qu'une pause d'au moins 30 minutes est obligatoire entre 11h30 et 14h et s'inscrit automatiquement si elle n'est pas prise) ; ont donc été obtenu les heures exactes d'arrivée et de départ du matin et de l'après-midi, avec éventuellement une entrée et sortie supplémentaire

- les heures exactes ont ensuite été regroupées par quart d'heure pour permettre plus aisément une représentation graphique
- Balance journalière (écart par rapport aux heures moyennes prévues)
- Heures effectuées par jour

Une série d'autres variables ont ensuite été construites à partir de ces données de base (voir chapitre 5.4.2, page 183).

### **5.3.2.3 Observation directe**

L'observation directe a été effectuée surtout pendant la période d'embauche, de mars à septembre 2000, mais en partie déjà lors de la réalisation des entretiens, depuis octobre 1999. Un carnet de bord servait à noter quotidiennement mes impressions, les pratiques des collaborateurs, les conversations informelles avec les salariés, etc. J'utilisais le bus de l'entreprise pour me rendre au travail le matin et j'allais souvent manger au restaurant de l'entreprise, en essayant d'y aller avec des personnes différentes à chaque fois. J'ai également mangé parfois dans l'espace de repos du bâtiment C, où d'autres salariés ont l'habitude de déjeuner et de passer leur pause. C'était à cet endroit que j'ai fait les rencontres les plus intéressantes. Vers la fin de mon contrat, j'ai finalement profité d'une journée d'accueil pour les nouveaux collaborateurs pendant laquelle divers cadres nous ont présenté l'entreprise et leur département, deux membres de la Commission du Personnel ont expliqué leur fonction et une visite de l'entreprise a été organisée. Une part importante des observations viennent toutefois de ma propre pratique de gestion du temps de travail dans le cadre du système mis en place par l'entreprise. Il s'agit donc d'une véritable observation participante qui m'a permis de vivre le système étudié de l'intérieur.

### **5.3.2.4 Entretiens**

Les entretiens ont été effectués dans l'entreprise et pendant les heures de travail, tant avec les cadres qu'avec les collaborateurs. Les cadres m'invitaient dans leur propre bureau alors qu'un bureau libre m'avait été mis à disposition dans chaque bâtiment pour y accueillir les différents collaborateurs.

#### **5.3.2.4.1 Choix des individus pour les entretiens**

Pour les cadres, le choix s'est porté sur tous les cadres ayant d'importantes fonctions d'encadrement. J'ai rencontré tous les directeurs de département, tous les responsables de personnel et les deux chefs de service de la distribution ainsi que la cheffe du service Vente & Services. Cela fait en tout 10 cadres, avec lesquels j'ai parfois eu plusieurs entretiens (15 entretiens en tout). J'ai aussi mené des entretiens avec quelques autres cadres, mais en m'intéressant à leur vécu en tant que collaborateurs.

Pour l'entretien avec les membres de la Commission du Personnel<sup>5</sup>, j'ai fait une demande auprès de la présidente et le jour de l'entretien 4 des 9 membres étaient présents : la présidente, le vice-président et deux autres membres.

Le choix des collaborateurs avec lesquels je voulais faire un entretien a nécessité l'établissement de critères rigoureux. Les personnes interrogées ont été sélectionnées au hasard tout en respectant deux exigences : d'une part je voulais un échantillon qui soit relativement représentatif, c'est-à-dire qui reflète en miniature la structure réelle du personnel dans l'entreprise par rapport au sexe, à la distribution des emplois dans les différents services et aux types de contrat de travail. D'autre part, voulant limiter le nombre d'entretiens, j'ai veillé à ce que toutes les combinaisons soient présentes dans mon échantillon, même si cela distordait la composition par rapport à la première exigence (surreprésentation des petits groupes). J'ai donc d'abord établi le nombre de personnes à retenir par service et ensuite essayé de respecter plus ou moins la composition interne.

La direction du personnel m'a mis à disposition la base de données des pointages qui sert aussi pour la gestion des salaires. Cette base contenait les éléments nécessaires pour connaître la structure actuelle du personnel et me permettait en même temps de ne pas devoir recourir aux supérieurs hiérarchiques pour le choix des individus à interviewer. Avec les numéros des employés et leurs caractéristiques, il m'était donc aisé de procéder de manière complètement impersonnelle.

#### **Les critères discriminants retenus sont :**

- sexe : homme ou femme
- départements et services : 4 départements et 12 services principaux

---

<sup>5</sup> Pour une description du fonctionnement de la Commission du Personnel, se reporter à la page 214.

- type de contrat : continu ou à périodes fixes (les auxiliaires n'ont pas été retenues dans cette étude)
- taux d'activité : plein temps ou temps partiel
- type d'horaire : libre ou fixe/souple
- niveau de responsabilité : N5 (simple collaborateur) et N4 (collaborateur avec fonctions d'encadrement)<sup>6</sup>

J'ai également fait attention à une distribution régulière de l'âge et de l'ancienneté (en reflétant si possible la répartition dans l'entreprise tout en ayant des individus dans toutes les catégories), sans que ces deux critères aient été déterminants pour autant. La situation familiale n'a pas pu être prise en compte en raison de l'absence de données pertinentes pour l'ensemble du personnel.

Une fois fixé le nombre de personnes par service et leurs caractéristiques, j'ai choisi les individus dans la liste des employés au hasard en me servant d'un algorithme du logiciel de traitement statistique SPSS.

Tableau 5 : tableau comparatif de la structure de l'entreprise et de l'échantillon retenu

	<i>Entreprise (N=668)</i>	<i>Échantillon (N=45)</i>	<i>différence</i>
Pourcentage de femmes	70%	73%	3%
Pourcentage d'étrangers (trentaine de nationalités)	43.7%	50%	6.3%
Moyenne d'âge	42 ans	43 ans	1 an
Moyenne d'ancienneté	10 ans	10 ans	0 an
Pourcentage de personnes célibataires	22%	30%	8%
Pourcentage de contrats à périodes fixes	14.6%	18.2%	3.6%
Pourcentage d'auxiliaires	11.4%	0%	-11.4%
Pourcentage de temps partiel 1-50%	12.1%	14%	1.9%
Pourcentage de temps partiel 51-89%	18.4%	22.7%	4.3%
Pourcentage d'horaire fixe	14.0%	15.9%	1.9%
Pourcentage d'horaire souple	5.0%	6.8%	1.8%
Pourcentage de cadres N4	2%	5%	3%
Pourcentage travaillant dans le bâtiment A	2%	2.3%	0.3%
Pourcentage travaillant dans le bâtiment B	50.2%	63.6%	13.4%
Pourcentage travaillant dans le bâtiment C	47.7%	34.1%	-13.6%

Les légères sur-représentations dans mon échantillon (femmes, étrangers, célibataires, contrats à périodes fixes et à temps partiel, mais surtout gens travaillant dans le bâtiment B)

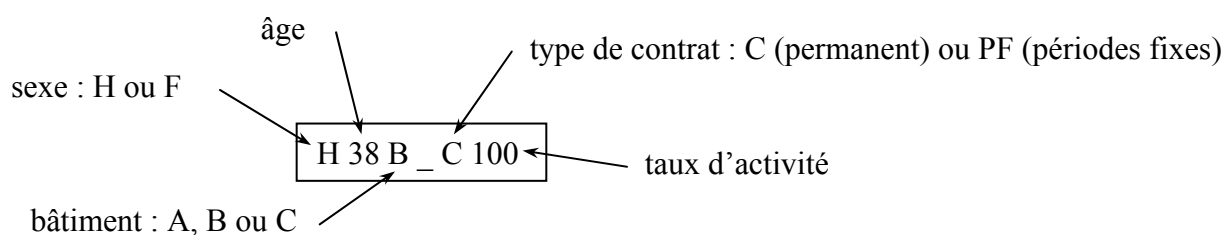
<sup>6</sup> Je rappelle que des entretiens avec des cadres des trois niveaux supérieurs N1, N2 et N3 ont été effectués auparavant, selon d'autres critères.

sont principalement dues au fait que le sous-département de la distribution (dans le bâtiment B) est constitué de nombreux services et que je voulais inclure des personnes de pratiquement chaque service. C'est précisément dans la distribution que les femmes, les étrangers et les contrats précaires sont les plus nombreux.

Tableau 6 : tableau comparatif de la structure des services de l'entreprise et de l'échantillon retenu

<i>Services</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Échantillon (N)</i>
Direction générale	0.6%	0%
Personnel et finances	5.3%	4.44% (2)
Marketing produits : achats	10.4%	8.89% (4)
Marketing produits : autres	1.3%	0%
Marketing clients	5.2%	2.22% (1)
Vente & Services sans téléphonistes	7.4%	6.67% (3)
Téléphonistes	9.3%	6.67% (3)
Distribution sous responsable 1	23.8%	31.11% (14)
Distribution sous responsable 2	22.4%	28.89% (13)
Informatique	5.7%	2.22% (1)
Logistique interne	4.4%	4.44% (2)
Entretien	4.2%	4.44% (2)
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>100% 45</i>

Lorsque je citerai des entretiens ou que je me référerai autrement à des cas individuels tirés de mes entretiens, j'identifierai les personnes par des prénoms fictifs et lorsque cela paraît utile, je préciserai entre parenthèses certaines de leurs caractéristiques par un code qui donne leur sexe, leur âge, le bâtiment dans lequel elles travaillent et le type de contrat de travail (statut et taux d'activité). Ce code peut être lu de la manière suivante :



La liste des prénoms utilisés, et la correspondance avec le code et les caractéristiques principales des individus, se trouve sur un carton à part que les lecteurs peuvent déplacer au gré de leur lecture des analyses.

#### **5.3.2.4.2 Réalisation des entretiens**

Une fois effectué le choix des collaborateurs, j'ai fourni la liste des noms à la direction du personnel qui en a informé les responsables des services respectifs. En outre, une lettre présentant mon intervention était affichée sur tous les panneaux d'information. L'entreprise m'offrait en plus la possibilité d'effectuer tous les entretiens pendant les heures de travail dans les locaux de réunion les plus proches des collaborateurs à interviewer.

J'ai contacté personnellement depuis un téléphone interne les employés du bâtiment A et C, en convenant directement avec eux le rendez-vous pour la rencontre. Le contact avec les employés du bâtiment B s'est fait par l'intermédiaire des cadres qui ont mis à disposition leurs collaborateurs selon un ordre établi par eux-mêmes. Les jours convenus, je n'avais donc qu'à me rendre à la salle de réunion du bâtiment pour rencontrer les collaborateurs sélectionnés. Le fait d'avoir été officiellement présentée par la direction du personnel et que les entretiens se déroulaient pendant les heures de travail a assuré la participation de toutes les personnes sélectionnées. Un seul entretien n'a pas pu avoir lieu en raison d'un report répété du rendez-vous.

Entre décembre 1999 et avril 2000 j'ai donc effectué 45 entretiens semi-directifs avec les collaborateurs, en plus de la dizaine d'entretiens non-directifs avec les cadres supérieurs des différents départements et l'entretien avec plusieurs membres de la Commission du Personnel réalisés les mois précédants. Chaque entretien a duré en moyenne une heure (minimum 40 minutes, maximum 1 heure et 40 minutes), et a été enregistré avec l'accord des interlocuteurs et retranscrit intégralement.

#### **5.3.2.4.3 Guides d'entretien**

Pour les cadres, j'avais juste une liste de thèmes que je voulais aborder (explication de la démarche de mise en œuvre, évaluation du système en tant que responsable et en tant que utilisateur, voir aussi chapitre 5.4.4).

Le guide d'entretien pour les salariés a été élaboré et testé auprès de personnes extérieures à l'entreprise (collègues sociologues et quelques salariés de différentes branches). Quelques changements mineurs ont toutefois dû être apportés après la réalisation des premiers entretiens réels.



Le texte introductif, par lequel je me présentais en tant que doctorante de l'Université menant une étude purement académique, était identique pour tout le monde. Les thèmes principaux de l'entretien portaient sur le vécu en général du système de flexibilité introduit, sur l'évaluation de quelques dispositifs particuliers (comme les couleurs de la semaine, le timbrage (pointage), les heures bloquées et l'horaire d'ouverture de l'entreprise), sur le déroulement des prises de décision quant aux attitudes quotidiennes, sur les facteurs jugés façonner les comportements temporels, sur les possibilités d'arrangement et de négociation, sur le passé et les projets professionnels des répondants, sur leur organisation privée, et finalement sur leur imaginaire autour de la notion de « flexibilité ». A la fin je laissais toujours la possibilité de continuer la discussion sur d'autres thèmes ou de revenir sur des sujets déjà abordés s'ils étaient jugés non épuisés (voir guide en annexe).

Le guide d'entretien est peu détaillé. Seules les questions d'introduction à chaque thème étaient posées de la même manière pour tout le monde. Il m'importait en effet de contrôler au moins partiellement mon vocabulaire et ainsi les réponses que celui-ci pouvait susciter. Les relances étaient très inégalement nécessaires, et selon la loquacité et l'initiative des interlocuteurs, la structure du déroulement de l'entretien pouvait fortement changer. Le fait que j'ai été la seule personne à mener les entretiens m'a permis de ne pas devoir préciser davantage les thèmes d'approfondissement qui m'intéressaient.

## 5.4 Méthodes d'analyse

Chaque type de données a été analysé avec une méthode propre qu'il convient de détailler ici. Mais ces analyses n'ont pas été simplement faites méthode par méthode, de manière compartimentée. Elles sont entrées en résonance les unes par rapport aux autres.

Pour commencer, j'ai considéré les données par type et méthode. Chaque source de données et méthode d'analyse exigeait sa propre cohérence interne, ce qui m'a amenée à une mosaïque d'images quelque peu disparates qu'il s'agissait alors de combiner pour révéler leur complémentarité. Pour cela, j'ai procédé en rassemblant les différentes analyses de manière transversale par dimension de facteurs pouvant intervenir dans la constitution des actes quotidiens en matière de temps de travail. Ceci a exigé des analyses supplémentaires, car elles n'avaient d'abord pas été conduites selon cette logique. Ainsi par exemple, je n'avais au départ pas songé à analyser les entretiens systématiquement par groupe

d'appartenance fonctionnel dans l'entreprise, car cet élément n'apparaissait pas comme fondamentalement explicatif à partir du discours livré. A l'inverse, l'analyse des pointages portait d'emblée essentiellement sur cette dimension. Il a donc fallu compléter les analyses de chaque côté en fonction des informations disponibles.

Cette combinaison entre méthodes quantitatives et qualitatives a plusieurs avantages : la prise de distance réciproque, l'affinement des hypothèses et le test de quelques unes des hypothèses. Des procédés statistiques classificatoires permettent en effet d'identifier des types empiriques de pratiques, de découvrir leur structure interne sans se baser uniquement sur le discours des interviewés. Les entretiens sont le moyen de dégager les univers de représentation des collaborateurs ainsi que les normes et règles qui conduisent à leurs comportements. Ceci permet de développer des hypothèses sur le lien entre types de règles, traits sociologiques des personnes, éléments contextuels et comportements en matière de temps de travail. Les données quantitatives donnent enfin l'occasion de vérifier quelques hypothèses sur les relations entre pratiques diversifiées et catégories professionnelles, caractéristiques socio-démographiques et organisation du travail.

### **5.4.1 Analyse de la documentation écrite**

La documentation écrite a été nécessaire tout d'abord pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise, pour décrire minutieusement le contexte dans lequel évoluent les individus et groupes dont j'allais analyser les comportements. Le résultat est essentiellement décrit dans le chapitre deux de cette partie.

### **5.4.2 Analyse des données de pointage**

Les données du pointage ont été importées dans Excel et dans SPSS pour être ensuite traitées graphiquement et statistiquement.

Elles ont d'abord été analysées avec une visée descriptive de manière exploratoire avec différentes techniques de visualisation (cf. Horber, 1990). Ces techniques de visualisation ont été appliquées tant aux données mensuelles que quotidiennes, et ont pu être utilisées pour explorer certaines hypothèses concernant des facteurs déterminants par la simple

comparaison des graphiques par catégories de variables explicatives. Certaines hypothèses ont même été testées par des analyses confirmatoires (cf. Tukey, 1977).

Ces analyses « visuelles », graphiques ont été effectuées sur les données mensuelles de l'année 1999 (heures fournies, balances) et sur les données quotidiennes de deux semaines (comportement journalier en matière d'horaire, de durée et de balance). A chaque fois je suis partie d'une analyse globale pour toute l'entreprise, pour ensuite différencier de plus en plus entre départements, services, voire groupes de travail. J'ai également procédé à certaines analyses par sexe, âge, état civil, ancienneté, niveau hiérarchique, etc. (données disponibles sur les personnes) afin d'essayer de dégager quelques éléments de ce qui façonnait l'application concrète du système de flexibilité du temps de travail dans cette entreprise.

Après ces explorations, j'ai également procédé à une tentative de typologisation des comportements temporels par une méthode statistique classificatoire (analyse cluster). Les calculs se basent sur des variables construites à partir des pointages journaliers sur deux semaines : il s'agit des moyennes et des variances intra-individuelles des heures d'arrivée et de départ, de la durée de la pause à midi et de la balance, et du fait d'avoir travaillé ou non le week-end (samedi et/ou dimanche). Cette méthode a abouti à l'identification de trois types distincts de comportement horaire parmi les salariés de l'entreprise qui ont ensuite pu être croisés avec les variables explicatives dégagées par les analyses exploratoires (voir annexe 7).

Les données de pointage ont finalement aussi été analysées individuellement. Ce travail d'analyse de données individuelles a été conduit sur les graphiques de l'évolution des balances d'un mois à l'autre pour une année entière. J'ai choisi de concentrer cette analyse sur les personnes rencontrées lors des entretiens, car ils fournissaient des informations complémentaires dont je ne disposais pas pour les autres individus et que je pouvais donc tenter quelques explications plus argumentées des différents types de comportements. S'il a été possible de bien situer les comportements individuels des personnes interrogées par rapport à des comportements collectifs, je n'ai pas vérifié les affirmations des entretiens par les données de pointage. Sur la base des 45 individus, une petite typologie d'utilisation de la balance a été établie (voir annexe 6).

### 5.4.3 Analyse des observations directes

Les observations annotées dans un carnet ont été principalement exploitées en tant qu'anecdotes confirmatoires d'intuitions venant de l'analyse des pointages et des entretiens. Si certaines observations renvoyaient directement au fonctionnement et aux relations sociales internes, d'autres éléments n'ont pris un plein sens qu'à la lumière de connaissances acquises plus tard. Ainsi j'ai pris l'habitude de simplement relire de temps en temps ce carnet, d'une part pour me replonger dans l'ambiance de l'entreprise, d'autre part pour y détecter des anecdotes utilisables pour appuyer certains résultats. Mon propre vécu en tant que salarié dans cette entreprise et les impressions que les collègues me transmettaient lors de discussions informelles m'a en outre permis de générer des questions et hypothèses pour l'analyse des données statistiques et des entretiens.

### 5.4.4 Analyse des entretiens

Les entretiens avec les cadres et la Commission du Personnel ont fait l'objet d'une simple analyse thématique. Les thèmes abordés (proposés par moi et avancés par les interlocuteurs) et leurs contenus ont été résumés et systématisés dans un tableur qui permet de repérer les sujets par entretien et de comparer les réponses par thème entre les entretiens. Les points soulevés pour les cadres sont : 1) initiateurs de la démarche; 2) buts poursuivis par la flexibilisation; 3) buts de l'entreprise; 4) buts pour les collaborateurs; 5) remarques sur la démarche; 6) explications sur les pratiques; 7) points contestés par la CP; 8) réactions personnelles; 9) réactions négatives de la part des cadres; 10) réactions positives de la part des cadres; 11) réactions négatives de la part des collaborateurs; 12) réactions positives de la part des collaborateurs; 13) évaluation globale; 14) ajustements informels après la première introduction; 15) ajustements par le règlement après la première introduction; 16) nouvelles idées, propositions; 17) remarques générales sur l'entreprise. Ces entretiens ont été utilisées tant pour comprendre la démarche de flexibilisation du temps de travail entreprise que pour avoir le point de vue des cadres sur le fonctionnement du système et de leur vécu personnel.

Les entretiens avec les salariés ont été analysés plus en profondeur. Pour cela, j'ai procédé en deux étapes :

1. analyse entretien par entretien (cohérence interne, discours principal, comprendre le cas isolé, répertoire des éléments) ;

2. analyse transversale selon une liste complète des éléments répertoriés par les analyses précédentes : réponse à mes questions, éléments nouveaux.

Dans un premier temps, j'ai analysé chaque entretien en essayant de repérer la logique globale du discours proposé et les logiques d'action quotidienne telles que présentées par l'individu en question. Pour cela, la retranscription intégrale des entretiens s'est avérée très utile, car des éléments apparemment aussi anodins que les sujets utilisés par l'interviewé (« je », « nous », « on ») ont pu éclairer sa façon de se situer. Ces analyses ont abouti pour chaque entretien à un schéma représentant les éléments principaux et les liens qui les organisent. Malgré un guide d'entretien unique, chaque entretien a un effet un nœud central autour duquel gravite le discours.

Chaque entretien a ensuite été décomposé en unités thématiques. Pour chaque groupe de questions proposé par le guide d'entretien, j'ai établi une liste de thèmes et j'y ai ajouté les thèmes surgis spontanément ou auxquels je n'avais pas explicitement pensé lors de la construction du guide d'entretien ou encore qui traversent tout l'entretien. Ainsi, je n'ai par exemple pas directement posé la question de la satisfaction au travail, mais la réponse transparaît le plus souvent à travers les réponses aux autres questions. La liste des thèmes s'allongeait à l'analyse de chaque entretien (tout en arrivant à une certaine saturation au bout d'environ la moitié des entretiens) non seulement parce que des éléments nouveaux surgissaient dans les discours analysés, mais aussi parce que ma réflexion était stimulée par chaque cas et avançait dans des directions nouvelles. Cette démarche inductive de codification des entretiens ressemble donc beaucoup à la méthode de la « grounded theory » de Glaser et Strauss (Glaser et Strauss, 1971). A cette liste j'ai finalement aussi intégré l'appartenance aux types d'horaire (typologie des horaires résultant de l'analyse factorielle) et aux types d'utilisation de la balance (typologie résultant de l'analyse des graphiques individuels de balance sur l'année).

Une fois terminée la compilation des éléments thématiques pour tous les entretiens, j'ai repris ces derniers en essayant de donner une réponse à chaque élément thématique par un résumé et une ou plusieurs citations. J'ai ainsi obtenu un tableau avec en ligne tous les entretiens et en colonne les variables thématiques ainsi que des informations plus factuelles

sur la personne interrogée (situation professionnelle et privée). Ce tableau immense a ensuite pu être analysé par entretien et par thème<sup>7</sup>.

Vu le nombre important d'entretiens, il a en outre été nécessaire de résumer davantage ces informations pour obtenir une vision d'ensemble et pour pouvoir exploiter les données de manière plus transversale. Ainsi, le résumé de chaque élément thématique a été catégorisé a posteriori en des classes de réponses, ce qui permet une exploitation quantitative des entretiens, notamment pour vérifier le lien avec certaines données sociologiques dans une démarche déductive.

#### **5.4.4.1 Utilisation des citations**

Nous venons de voir que les entretiens ont été analysés de différentes manières ; les résultats que j'en tire sont donc largement appuyés. Lors de la présentation des résultats toutefois, je n'illustrerai mes propos que par une ou quelques citations qui ont d'après moi une valeur exemplaire. On remarquera en outre que certains entretiens sont plus cités que d'autres. Cela est principalement lié à la cohérence linguistique et à la consistance du discours fourni par certaines personnes. Il est plus facile de rendre une idée par un passage unique que par un bricolage de bouts de phrases, par des mots choisis par l'interviewé que par des « oui » et « non » à mes propres questions.

#### **5.4.4.2 Réflexions sur l'adéquation de la méthode des entretiens pour l'objet de recherche**

La forme d'enquête par entretiens force les personnes interrogées à se positionner. Leur discours se concentre sur une période de temps très restreinte, ce qui amène la personne à garder une certaine maîtrise de la cohérence de son discours. La logique d'une conversation fait que les choix de réponses effectués au début, conditionnent souvent le ton de la suite. Lorsqu'on interroge des salariés, ce phénomène s'accroît par le fait que tout exécutant porte en lui, au-delà de son histoire personnelle, une double orientation, de travailleur compétent et producteur d'une part, de contestataire de la hiérarchie d'autre part (cf. Linhart, 1991). Au cours d'un entretien il est alors probable que le salarié doive mettre

---

<sup>7</sup> Il existe pour ce type de démarche très inductive une série de logiciels spécifiques pour l'analyse de données qualitatives comme par exemple Atlas, WinMAX ou Ethnograph. J'avais initialement prévu d'utiliser un tel logiciel, mais finalement, l'utilisation d'un simple tableur s'est avérée plus maniable pour moi.

l'accent sur l'une des deux orientations pour garder une certaine cohérence à son discours. C'est donc avec une certaine prudence qu'il faut interpréter le ton dominant des discours des collaborateurs. Le fait que le plus souvent j'ai eu l'impression d'un discours managérial plutôt que syndicaliste ou d'opposition à la hiérarchie, ne signifie pas forcément que cette logique ait été parfaitement intériorisée. Il se peut également que ma position ait été perçue comme venant de la direction, malgré les précautions prises. Dans ce cas il était plus facile pour eux de me présenter cette partie d'eux-mêmes. Toutefois, une seule personne avait une attitude clairement contestataire, et seulement certains autres exprimaient quelques critiques. De plus, les interviewés avaient toutes les garanties que notre échange allait rester confidentiel, tant vis-à-vis de leurs collègues que de leurs supérieurs. Je pense que la démarche de responsabilisation recherchée par l'organisation a tout de même eu un effet d'intériorisation de la logique entrepreneuriale et que le conflit traditionnel entre hiérarchie et exécution est davantage porté par les exécutants mêmes (cf. développement fait à ce sujet au chapitre 7.5).

Par la méthode de l'entretien, j'ai en outre exigé des salariés interviewées d'explicitier, sous forme discursive, des pratiques sur lesquelles ils n'ont le plus souvent eu que des réflexions très diffuses (des réflexions justement pratiques, cf. Giddens sur la réflexivité non discursive des routines, Giddens, 1990b). Or, les règles implicites élaborées par les exécutants ont l'avantage de pouvoir intégrer l'opposition dont je viens de parler plus haut, entre le rôle contestataire de la hiérarchie et le rôle de participants d'une production efficace. En effet, de par leur caractère implicite, il est possible de développer et de suivre en parallèle des règles qui expriment des intérêts contradictoires sans que cela pose un problème aux acteurs ou à leurs gestes quotidiens. Le fait de devoir expliciter les règles de leurs pratiques dans le cadre de l'entretien, pouvait par contre les mettre devant l'évidence de cette opposition et donc les amener à choisir une logique de présentation prévalante plutôt qu'une autre pour pouvoir fournir une « justification » cohérente de leurs actes quotidiens devant une personne extérieure, universitaire de surcroît. Toutefois, le fait que la situation d'entretien, qui engendre un discours unique dans un espace-temps assez limité, puisse conduire les personnes à choisir entre la motivation contestataire et productrice pour se présenter, n'explique pas encore que le choix ait été majoritairement fait dans le sens d'un discours plutôt managérial. Il vaudra donc la peine de s'interroger sur ce point lors de l'analyse des entretiens.

Je me suis enfin aussi interrogée sur le statut qu'on peut donner aux règles ainsi explicitées des pratiques quotidiennes. Est-ce qu'elles expriment véritablement un élément normatif, qu'il soit personnel ou collectif, abstrait ou situé, ou ne renvoient-elles pas simplement à une argumentation a posteriori d'une situation présentant tout simplement une régularité ? Malgré cette difficulté, il sera néanmoins possible de qualifier certaines des règles exprimées comme étant de nature normative : le fait de pouvoir comparer les nombreux discours permettra de repérer les règles qui sont partagées.



## 6 L'entreprise étudiée

---

### 6.1 Description et contexte

Pour pouvoir interpréter les pratiques et les discours des salariés interrogés, il est d'abord nécessaire de connaître le cadre dans lequel ces derniers agissent, c'est-à-dire l'entreprise dans toutes ses dimensions ainsi que le contexte dans lequel elle s'insère. Cela aide aussi à situer le processus d'implémentation de la flexibilité du temps de travail dans cette entreprise et à comprendre en quoi ce processus et son aboutissement orientent les actions des acteurs de cette entreprise

Je présente d'abord le cadre général de l'entreprise en fournissant les données clés quant à son activité, son marché, sa place parmi les concurrents, son image publique, son environnement spatial et son passé. Cela donne une première image de l'entreprise et de la manière dont elle se présente à ses clients et à un public plus large ainsi que des premières indications concernant sa dimension culturelle.

J'expose ensuite une analyse du fonctionnement et de la composition interne de l'entreprise telle qu'elle se présente au moment de l'enquête : son organisation fonctionnelle et hiérarchique, la division et organisation du travail, l'organisation spatiale, les changements récents de stratégie organisationnelle et les dispositifs de gestion des ressources humaines avec un bref éclairage sur les conditions de travail, les caractéristiques du personnel et un rappel des acteurs principaux de l'entreprise, notamment ceux qui interviennent dans l'élaboration et la mise en œuvre du système de flexibilité du temps de travail en question. Cette partie est particulièrement importante en ce qu'elle éclaire les contraintes structurelles et, dans une moindre mesure, culturelles susceptibles de peser sur les comportements quotidiens en matière de temps de travail.

Les données présentées concernent principalement l'année 1999 (sauf mention spéciale). Les données de pointage se réfèrent à 1999 et les entretiens ont été effectuées entre octobre 1999 et avril 2000.

## 6.1.1 Présentation générale

### 6.1.1.1 Veillon : activité, notoriété, marché

Veillon est une importante maison romande (Suisse francophone) de vente par correspondance (VPC) avec une grande tradition – elle trouve ses premières racines en 1885. Elle est spécialisée dans l’habillement, qui représente actuellement deux tiers du chiffre d’affaire, mais a diversifié son assortiment depuis 1983 avec la bijouterie, le textile maison, les soins corporels, les meubles et l’électronique de loisir<sup>1</sup>.

Sa taille est relativement importante pour la Suisse : avec plus de 600 employés, elle peut être classée parmi les rares grandes entreprises<sup>2</sup>. Veillon peut se vanter d’un fichier d’adresses touchant la moitié des ménages suisses, dont environ 60% sont clients de l’entreprise, et d’une part de marché dans la VPC tournant autour de 15%, ce qui la place en tête tout juste avant deux autres maisons suisses<sup>3</sup>. Son principal moyen de vente est un catalogue de plus de 700 pages, édité deux fois par année en français et en allemand à près d’un million d’exemplaires. Une douzaine de catalogues intermédiaires s’ajoutent aux deux catalogues principaux. La moitié des ventes est effectuée par téléphone et les clients ont la possibilité de renvoyer tout article ne correspondant pas à leurs désirs. Le paiement se fait par facture, une fois le choix définitif effectué. La clientèle principalement visée sont les femmes au foyer de 30-40 ans, achetant autant pour elles que pour leurs enfants et leur mari. Sa position sur le marché, comme celle de ses concurrents suisses, est depuis peu sérieusement menacée par l’arrivée de géants étrangers comme Quelle (Allemagne) et La Redoute (France). Contrairement à ce qui se passe dans des pays comparables où les entreprises locales se sont inclinées devant la concurrence étrangère, les entreprises suisses se battent encore honorablement, peut-être en raison d’une exigence de qualité qu’on prête volontiers aux clients suisses et à laquelle la concurrence n’est pas suffisamment préparée. Inversement, la tentative de Veillon d’approcher le marché français a été abandonnée après deux années infructueuses. En 1999, elle a réalisé un chiffre d’affaires de 186 millions de francs suisses (env. 124 mio. d’euros), dont plus de la moitié en Suisse alémanique. Bien

---

<sup>1</sup> Cf. note 7 à la page 194.

<sup>2</sup> Cf. note 6, page 142.

<sup>3</sup> En 2001, suite à une stratégie de centration sur un nombre plus restreint d’articles (sans pour autant abandonner la diversification introduite en 1983), elle est passée en deuxième position, mais toujours pas loin de son concurrent.

que conçu par des suisses romands, l'offre du catalogue attire donc aussi largement les clients suisses allemands, qui représentent un peu plus des deux tiers de la population).

Tableau 7 : chiffres clés concernant les deux années de l'enquête

	1999	2000
chiffre d'affaires et annexes (recettes) (en mio sFr)	191.70	183.20
chiffre d'affaires (en mio sFr)	186.30	173.10
total du bilan (en mio sFr)	105.30	89.20
cash-flow (en mio sFr)	1.50	1.20
nombre de collaborateurs (en unités de travail)	585	538
chiffre d'affaires par collaborateur (en sFr)	327'692	340'520
part de vente directe	9.00%	11.00%
part de diversification par VPC sur total	22.00%	25.00%
CA en CH-romande	35.00%	40.00%
CA en CH-allemande	61.00%	56.00%

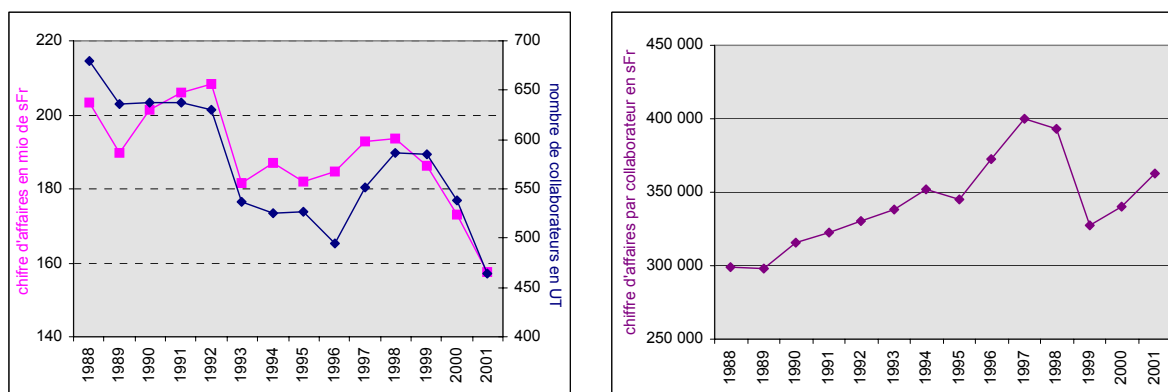
Source : rapports d'activité annuels

Dans les deux graphiques suivants qui donnent l'évolution du chiffre d'affaires, du nombre de salariés et de la productivité sur les dernières années, on voit que l'année 1992 a été particulièrement difficile<sup>4</sup>, avec une forte chute du chiffre d'affaires et nombre de salariés. Plus généralement, depuis 15 ans, l'entreprise est plutôt en décroissance, bien que sa productivité continue à s'améliorer. L'année 1999, moment du début de l'enquête, représente le début d'une nouvelle période de recul des affaires par rapport à la légère reprise des années précédentes. Mais surtout, 1999 est une année où la productivité par collaborateur a connu une forte chute. Elle s'améliore dans les années qui suivent grâce à une stratégie de réduction du personnel et de l'offre. Avec la réduction des effectifs opérée au cours des années 2000 et 2001 et d'autres mesures d'économie et de restructuration (externalisation du service informatique, départ de quelques acheteurs « vieille école »<sup>5</sup>, limitation du nombre d'articles proposés, collaboration avec un des principaux concurrents), l'entreprise a pu renouer avec une productivité satisfaisante.

<sup>4</sup> Cette année correspond à une grande restructuration, voir chapitre 6.1.2.4.1, page 205.

<sup>5</sup> Expression utilisé par des cadres pour désigner les acheteurs qui n'ont pas su suivre l'évolution des goûts de la clientèle.

graphique 9 : évolution récente du chiffre d'affaires, du personnel et de la productivité



Source : rapports d'activité annuels

L'introduction de la flexibilité du temps de travail en 1997 ne semble pas avoir eu un effet particulier sur la productivité : elle a augmentée en 1997 pour ensuite reculer pendant deux années et remonter par la suite. Ces variations n'ont pas un lien causal avec le type de gestion du temps de travail.

### 6.1.1.2 Contexte géographique

Veillon est la seule grande maison de vente par correspondance de la partie francophone de la Suisse<sup>6</sup>. Implantée dans la région lausannoise depuis plus de 50 ans, elle fait partie du panorama économique de la région, et on la qualifie comme « l'un des fleurons de l'économie cantonale » (La Liberté, 24.10.02). Elle était d'abord installée au plein centre de la ville de Lausanne et les clients y passaient personnellement, parfois simplement pour des conseils en matière de mode, bien qu'il s'agisse avant tout de vente par correspondance. Il y a près de 30 ans, elle a déménagé dans une zone industrielle actuellement en plein développement, en périphérie de la ville. Les locaux urbains étaient devenus trop exigus pour suivre la croissance constante de l'entreprise (en 1973, une année après le déménagement, elle comptait 633 employés). À l'époque, le terrain choisi n'était pas cher et relativement bien situé (à la sortie d'une autoroute), surtout si on pariait sur les développements urbain, routier et industriel futurs. L'éloignement de la ville n'était pas un handicap majeur du point de vue commercial, étant donné que la vente se fait pratiquement que par correspondance. L'accessibilité était par contre garantie et améliorée pour les fournisseurs et l'expédition des colis. Pour la main-d'œuvre sans voiture, ce qui à l'époque

<sup>6</sup> Plus récemment, cependant, des concurrents étrangers comme La Redoute ont choisi cette région pour aborder le marché suisse.

devait être encore très répandu, un service d'autobus avait été mis en place depuis le centre ville. Le nouvel emplacement répondait également à un fort besoin en main-d'œuvre non qualifiée, se trouvant plus facilement en périphérie urbaine où le taux d'immigration est élevé qu'au cœur de la ville.

Le terrain choisi dans les années 1970 se trouve aujourd'hui au milieu d'une zone à fort développement industriel et commercial, mais l'entreprise n'est toujours pas desservie par les transports publics. Un autobus desservant un centre commercial passe à proximité, mais son utilisation n'est pas incluse dans l'abonnement du réseau public de cette zone et la fréquence de passage est plutôt faible et complètement calée sur les horaires de pointe des achats. Un service d'acheminement des employés de l'entreprise existe toujours, mais suite à l'introduction de la flexibilité du temps de travail il a été restreint à la zone située entre l'entreprise et la limite de desserte urbaine. Étant donné ce nouvel emplacement, l'entreprise met à disposition de ses employés un restaurant sur le site. Un bâtiment spécifique a été construit ; le restaurant n'est ouvert qu'à midi et destiné exclusivement au personnel de l'entreprise.

### **6.1.1.3 Inscription historique et fondements de la culture d'entreprise**

L'entreprise se plaît à mettre en valeur sa longue tradition pour montrer sa stabilité, son ancrage, le fait qu'elle incarne une valeur sûre, et aussi parce qu'elle se réclame de l'héritage culturel de son fondateur. Dans tous les textes de présentation, il est rappelé que l'entreprise trouve ses racines dans une société de vente par correspondance fondée en 1885 à Paris, la société Girard & Boitte. C'est dans une filiale de cette société, créée à la Chaux-de-Fonds (Suisse) en 1905, que le futur fondateur Charles Veillon fait ses premières armes. Simple comptable à ses débuts, il obtient en 1943 par un travail rigoureux et engagé – comme il aimait à le souligner lui-même – l'indépendance d'une partie de la société qui l'engageait et s'installe à Lausanne<sup>7</sup>. Cette carrière exemplaire a certainement contribué à

---

<sup>7</sup> Lors de la création de sa propre maison il passe un contrat de non concurrence d'une durée de 40 ans avec la société dont il est issu. Par la suite, la maison chaux-de-fonnière allait s'occuper des produits dits lourds et Veillon du léger (habillement). C'est pourquoi l'entreprise ne diversifie point son offre jusqu'en 1983, moment de l'expiration du contrat.

faire de Charles Veillon un personnage presque mythique, au fondement de l'image dont l'entreprise se vante toujours<sup>8</sup>.

Mû par une éthique profondément protestante, le fondateur met l'accent sur des valeurs telles que la modestie, l'honnêteté, la discipline (dont fait partie la ponctualité) et la solidarité, et voit dans l'exercice d'un métier une obligation morale qui valorise l'individu. Dans son journal il écrit : « *Pour moi la perfection s'identifie à Dieu. Pour Lui prouver ma dépendance, mon humilité, il faut que je cherche la perfection, autant celle du travail que celle de la moralité découlant du christianisme.* » (cité par Jequier, 1985). Il a cette exigence non seulement envers lui-même mais aussi envers ses employés. Ses visions de la gestion de l'entreprise et du personnel, explicitées dans de nombreuses notes analysées par l'historien Jequier (1985), ont une certaine ressemblance avec les principes de management de F.W. Taylor<sup>9</sup>, avec une tonalité plus protestante et peut-être plus humaniste<sup>10</sup>. C. Veillon part de l'idée selon laquelle le rôle du patron est d'intégrer ses collaborateurs en trouvant pour chacun la place qui lui convient le mieux (« the right man at the right place » selon une expression de F.W. Taylor (1911), et de leur offrir des conditions de travail aussi agréables que possible. Il en résulte une gestion du personnel très centralisée. En retour, C. Veillon exige de ses employés un engagement au travail qui respecte strictement ses consignes et assure un rendement maximal sans qu'il soit nécessaire de faire des heures supplémentaires. On peut donc qualifier l'idéologie fondant cette entreprise de familiale et paternaliste : comme dans modèle traditionnel de la famille, l'intérêt collectif prime sur l'individuel, chacun se dévoue totalement au rôle qui lui a été assigné, la confiance caractérise les relations interpersonnelles et le tout est sous le contrôle d'un père-patron autoritaire, conscient de la responsabilité qu'il a envers ses employés. Cette image était aussi bien véhiculée à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Non seulement Veillon publiait ses idées patronales, mais encore il créa un journal mensuel adressé à toute sa clientèle dans les trois langues nationales dans lequel il présentait aussi des travaux d'écrivains et de peintres.

<sup>8</sup> Une exposition a récemment rendu hommage à ce personnage (« Charles Veillon : couture & culture », Lausanne, septembre 2000) et présenté la personnalité de cet homme en exposant ses écrits sur l'éthique, le mécénat, la politique et la famille. Tout le personnel de l'entreprise a été invité à la conférence d'ouverture.

<sup>9</sup> Je pense ici notamment à la conviction qu'une bonne organisation a pour but de « *maximiser la prospérité* » (Taylor, 1911) non seulement de l'employeur mais également la prospérité de chaque employé. Cette dernière consiste, pour Taylor et Veillon, avant tout dans le développement de l'efficacité maximale propre à chaque individu, lui permettant d'exécuter un travail d'un niveau supérieur (« *higher class of work* ») si un poste adéquat lui est proposé. Le salaire, la coopération et l'ambiance de travail recouvrent d'autres aspects appréciables pour l'employé.

<sup>10</sup> Il crée par exemple une fondation pour le soutien de la littérature qui décerne aujourd'hui encore des prix littéraires.

Le fils de Charles Veillon, Jean-Claude, qui reprend la direction de l'entreprise en 1968, peu avant la mort de son père, reste fidèle à ces principes, sans devenir pour autant une figure aussi emblématique que son père<sup>11</sup>. Les employés se souviennent du fils comme de quelqu'un de moins charismatique que le père et qui avait des difficultés à assumer les lourdes responsabilités incombant à un chef d'entreprise. Pendant cette période, quelques personnalités fortes du conseil d'administration commencent à imprimer leurs visions stratégiques à l'entreprise. En 1991, après une période de crise profonde de l'entreprise, c'est pour la première fois un manager extérieur à la famille, Willy Toggwyler, qui prend, pendant 3 ans, la direction générale de la maison. Il redresse l'activité avec des restructurations importantes<sup>12</sup> et une redéfinition explicite de la stratégie d'entreprise. En même temps, il forme le futur directeur général.

Avec Jacques Zwahlen, en charge depuis 1994, la tête de l'entreprise revient à la famille. Ce nouveau directeur rejoint les idées du fondateur en beaucoup de points, tout en les modernisant. Il prend très au sérieux la responsabilité sociale de l'entreprise et l'étend à un contexte plus large, les fournisseurs et l'environnement notamment (cf. 6.1.2.4.1, page 205). Zwahlen accentue l'importance de la confiance et du contact interpersonnel et communique très largement au public les démarches innovatrices entreprises dans tous les domaines. Il se positionne ainsi à la fois dans la continuité et en rupture avec les positions de Charles Veillon. Il reprend l'idée de confiance mutuelle, déjà exigée par Veillon, et surtout l'idée de responsabilité. Veillon ne concevait cette dernière pas encore comme véritablement réciproque. Pour lui, c'était surtout le patron qui était responsable de ses employés. Dans un esprit de continuité, la charte, élaborée en 1993 (cf. page 207), réaffirme la recherche d'un rapport quasi-familial entre les employés et la direction ; en rompant avec la tradition, elle introduit l'idée de responsabilité de chacun, responsabilisation qui dépasse le sens du devoir exigé par le fondateur et qui implique la créativité et donc l'initiative des collaborateurs<sup>13</sup>.

Tout au long de l'histoire de cette entreprise, ses dimensions familiale et paternaliste sont réaffirmées. La manière dont l'entreprise a institutionnalisé les rapports sociaux par exemple, montre la volonté d'un contact paternel avec ses collaborateurs. En 1944, une année après l'établissement à Lausanne, une commission du personnel, dont tous les employés à l'exception de la direction sont membres, est mise sur pied. C'est avec cette

---

<sup>11</sup> Les trois autres enfants font partie du conseil d'administration.

<sup>12</sup> L'usine de production textile de Zurich a par exemple été fermée.

commission qu'en 1952 est négocié le premier contrat collectif de travail, négociation donc entièrement interne. La direction reconnaît donc que le corps social des employés a ses propres intérêts à défendre, mais du même coup elle évince la présence des syndicats sur son terrain<sup>14</sup>. Charles Veillon a, à plusieurs reprises, exprimé sa volonté ferme d'offrir à ses employés de bonnes conditions de travail mais il ne supportait pas l'ingérence d'acteurs externes dans ses affaires. Selon lui, les difficultés doivent être réglées en famille. De plus, la direction générale a toujours été mise, dans la mesure du possible, entre les mains de membres de la famille : ainsi, un conseil de famille a été créé dans les années 1990 pour contrebalancer l'intervention d'experts extérieurs et l'élargissement de l'actionnariat.

## 6.1.2 Fonctionnement de l'entreprise au moment de l'enquête

L'activité de l'entreprise peut être divisée en deux grands secteurs correspondants aux deux bâtiments centraux : le bâtiment B héberge la distribution (49% des employés) et le bâtiment C héberge l'administration (autres 49% des employés). Dans le petit bâtiment A, constitué d'ateliers, travaillent les employés restants. Cette division en bâtiments ne correspond en rien au découpage de l'organigramme : celui-ci compte en effet quatre départements. La distribution, qui occupe tout le bâtiment B, ne constitue pas la totalité d'un des quatre départements (cf. organigramme à la page 199 et plan de situation à la page 203). Par contre, en ce qui concerne la perception des différences internes par les employés et les différences de traitement vis-à-vis du temps de travail, c'est bien l'opposition entre bâtiment B (les travailleurs manuels) et bâtiment C (les bureaux) qui importe.

### 6.1.2.1 Organisation fonctionnelle et hiérarchique

L'entreprise est subdivisée en 4 départements de tailles très différentes (différenciés par couleurs dans l'organigramme) :

1. Le premier, Département de Marketing des Produits (DMP), rassemble tous les acheteurs et leurs assistants et la gestion du transport et d'importation de la marchandise.
2. Le deuxième, Département Marketing Clients (DMC), s'occupe de la fabrication du support de vente, les catalogues<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Les idées et les actions du nouveau directeur seront présentées plus largement dans le chapitre 6.1.2.4.

<sup>14</sup> Il n'est pas interdit aux employés d'être syndiqués, mais aucun syndicat n'a su s'implanter dans l'entreprise.

<sup>15</sup> Ce département inclut en réalité aussi les 10 gérants (cadres de niveau N4) et les vendeurs des quelques magasins de vente directe (une quarantaine de personnes). Mais ces employés n'ont pas été considérés dans



3. Le troisième, Département Logistique (DL), est un département très grand et complexe. Il peut être à son tour subdivisé en quatre secteurs :
  - a) la Logistique Interne (accueil, immeubles et nettoyage, matériaux, ateliers techniques pour l'entretien des machines, garage),
  - b) l'Informatique<sup>16</sup>,
  - c) les Ventes & Services avec un pool de plus de quarante téléphonistes, les commandes écrites, la gestion des comptes et adresses clients, la gestion des contentieux et un service clientèle,
  - d) l'immense secteur de la Distribution, le bâtiment B, organisé en deux sous-départements - l'une se concentrant sur la réception de la marchandise et l'autre sur l'expédition et le traitement des retours - et quinze services ; chacune des deux sous-départements est à son tour organisée en six équipes.
4. Le quatrième, Département du Personnel et des Finances (DPF), s'occupe de la comptabilité, de la gestion des salaires et de la gestion des ressources humaines.

Cette subdivision fonctionnelle est représentée graphiquement dans le premier organigramme. Le deuxième organigramme représente à la fois l'organisation fonctionnelle (de manière simplifiée) et hiérarchique et la répartition des employés dans les divers secteurs (les cases tiennent compte de la taille respective des départements et services selon le niveau hiérarchique). Cette manière d'exprimer le fonctionnement m'est apparue nécessaire pour mettre en lumière les déséquilibres de taille entre les services et les niveaux hiérarchiques, déséquilibre qu'on ne peut que partiellement deviner à partir de l'organigramme fonctionnel. La dernière figure représente la structure hiérarchique sans aucune distinction fonctionnelle.

---

cette étude pour trois raisons. Premièrement, ils ne sont pas soumis au système de pointage et je ne dispose pas de leurs données de temps de travail. Deuxièmement, ils ne travaillent pas sur le même site et l'application de la flexibilité du temps de travail est soumise à d'autres conditions. Troisièmement, la stratégie de l'entreprise prévoit d'abandonner presque complètement la vente directe après l'avoir déjà fortement réduite en 1992.

<sup>16</sup> Ce secteur a été externalisé plus d'une année après la réalisation de l'enquête ; la société mandatée a repris la plupart des informaticiens de l'entreprise.

Figure 2 : Organigramme fonctionnel détaillé

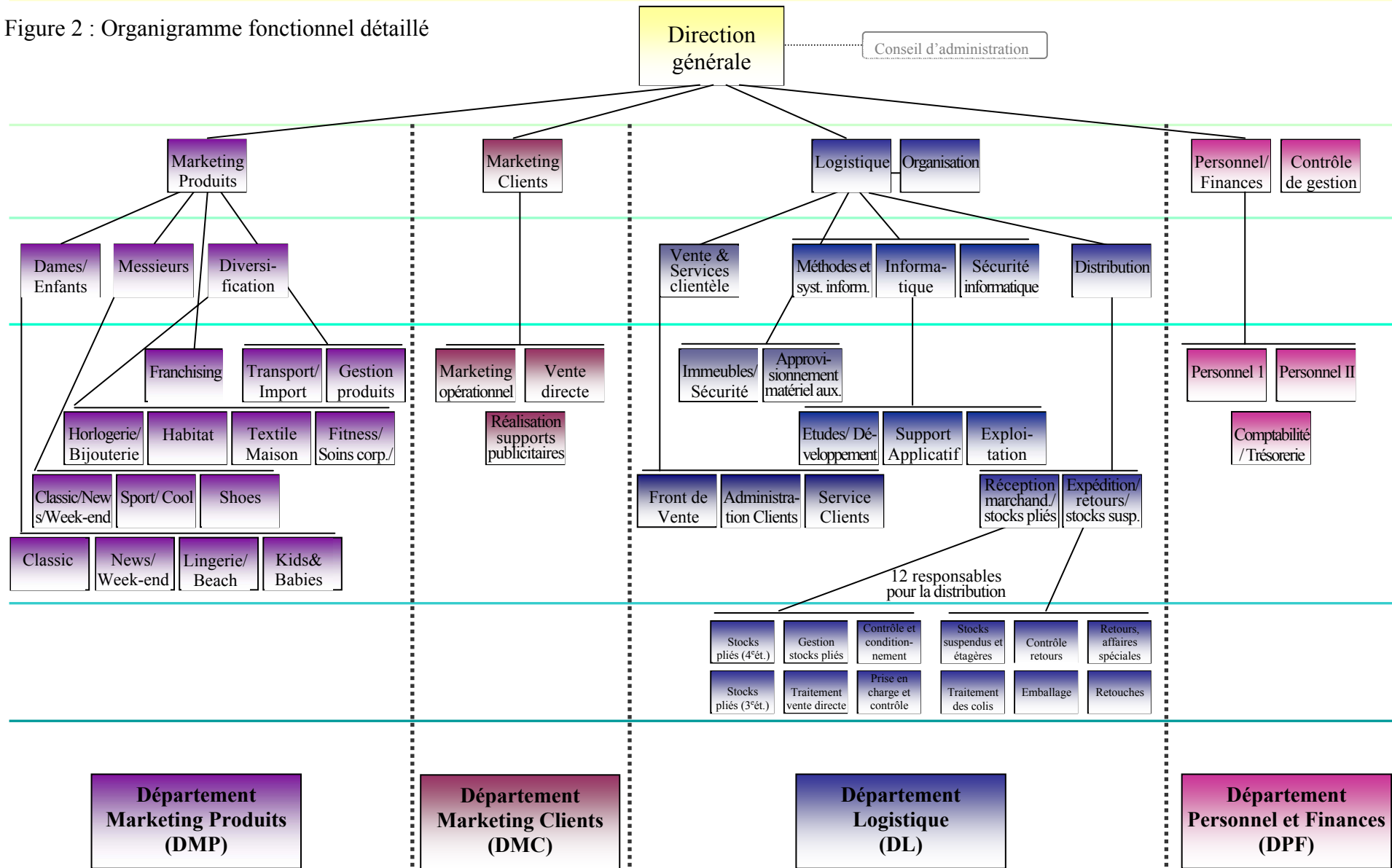
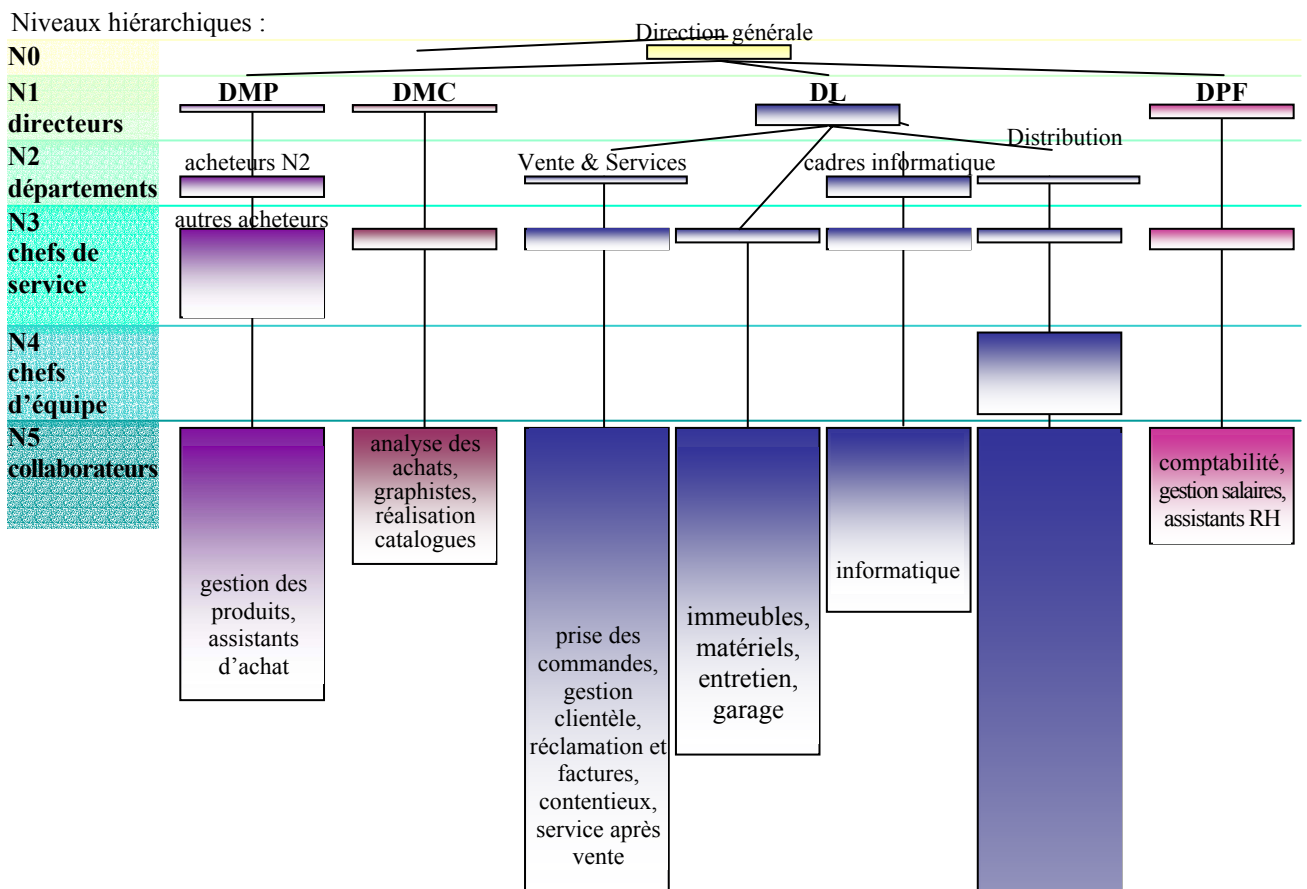
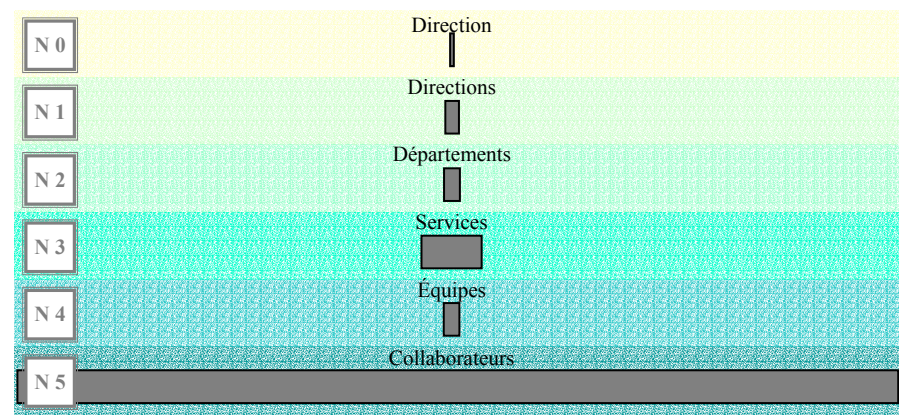


Figure 3 : Organigramme simplifié reflétant la taille des services  
(la surface des cases est proportionnelle au nombre d'employés)



### La pyramide de la hiérarchie

(la largeur des barres est proportionnelle au nombre d'employés par niveau hiérarchique)



distribution :  
arrivage,  
contrôle  
qualité, stock  
pliés, étagères  
et suspendus,  
emballage  
(machine de  
tri), retours,  
retouches

Du point de vue de la structure hiérarchique, il existe aujourd'hui, suite à la réduction des lignes, en 1992, de deux échelons (voir 6.1.2.4.1, page 205), 5 niveaux de cadres. Ces niveaux sont indiqués par l'entreprise même par les sigles N0 (pour la direction générale), N1, N2, N3, N4 et N5 (pour les collaborateurs sans responsabilité hiérarchique). Le niveau N4 n'existe que dans la distribution, où le nombre d'employés est particulièrement important<sup>1</sup>. C'est pourtant principalement dans la Distribution que la hiérarchie a précédemment été allégée.

Comme le montre l'organigramme reflétant la taille des services, les employés sont très inégalement répartis entre les différents départements et services. La Distribution, qui n'est qu'une branche du Département Logistique, comprend à elle seule presque la moitié des emplois, et les services assurant le contact avec la clientèle (Vente & Services : commandes, factures, réclamations, etc.), une autre branche du même département, occupent 15% du personnel total. Si l'on y ajoute les secteurs assez importants de l'immeuble et matériel et de l'informatique, rassemblant respectivement 10% et 7% des employés, on arrive à une taille du Département Logistique couvrant presque 80% du personnel.

Parmi les trois départements restants, le Département Marketing Produits est le plus grand (12% des employés). Non seulement il a une taille importante, mais jouit aussi d'un prestige interne certain. Ce sont en particulier les acheteurs et leurs assistants qui sont considérés comme des employés exceptionnels. Ils voyagent beaucoup, reçoivent les fournisseurs, connaissent des fluctuations importantes de l'activité au cours des saisons et décident de l'offre présentée dans le catalogue à chaque saison et donc en quelque sorte du style de la maison. Cela se traduit en une série d'avantages<sup>2</sup> et surtout en un grand prestige, ce que l'organigramme démontre à sa manière. Les acheteurs, assez nombreux, sont en effet classés au moins au niveau hiérarchique N3, alors qu'ils ne dirigent parfois qu'une ou deux personnes.

D'un point de vue stratégique, c'est au département qui prépare le catalogue, le DMC, que revient une importance cruciale, alors qu'il n'emploie qu'une vingtaine de personnes (4% du total de l'effectif). C'est en effet par le catalogue, « *véritable vitrine de l'entreprise* » d'après le discours de la direction et de la vidéo de présentation, que l'entreprise entre en

---

<sup>1</sup> Je rappelle que les gérants des magasins de vente directe sont également de niveau N4, mais qu'ils n'ont pas été considérés ici.

<sup>2</sup> L'analyse du terrain le montrera clairement (cf. chap. 7, 8 et 9).

contact avec la clientèle. A lui seul revient le rôle de susciter des besoins et des envies d'achat et d'amener la clientèle potentielle à passer à l'acte d'achat. Par contre, cette importance stratégique, revendiquée par la direction, ne se reflète pas vraiment dans le prestige des collaborateurs qui y travaillent.

Le Département Personnel et Finances, qui assure uniquement des services internes, est plus ou moins de la même taille que le DMC. Un élément important à son propos et lourd de conséquences est constitué par la position de la direction du personnel dans cet organigramme. Contrairement aux pratiques très centralisées de gestion du personnel en vigueur à l'époque du fondateur, la direction du personnel se trouve aujourd'hui au même niveau hiérarchique que les autres départements. Aucune décision relative aux ressources humaines ne peut être prise sans le soutien total des autres directeurs. Le service de gestion des ressources humaines n'a aucun pouvoir pour vérifier l'application concrète des dispositifs mis en place par lui à l'intérieur des autres départements. Une fois conçus, les outils échappent le plus souvent à leurs concepteurs.

Malgré, ou peut-être en raison de sa taille imposante en terme de nombre de collaborateurs (environ 400), le département logistique n'apparaît jamais comme entité propre dans la représentation des acteurs<sup>3</sup>. La division se fait entre la distribution, sous-département logistique, et le reste, entre le bâtiment B et le bâtiment C. Cette distinction est avant tout basée sur la nature du travail, car elle oppose le travail manuel et le travail de bureau, les « blue collars » et les « white collars ». Du point de vue de cette perception indigène, on obtient deux unités de taille comparable, rassemblant chacune environ 45% du personnel. Le service des immeubles et matériel n'est jamais clairement attribué à l'une ou l'autre, le lieu de travail de ses collaborateurs étant tantôt le bâtiment A, B ou C<sup>4</sup>.

---

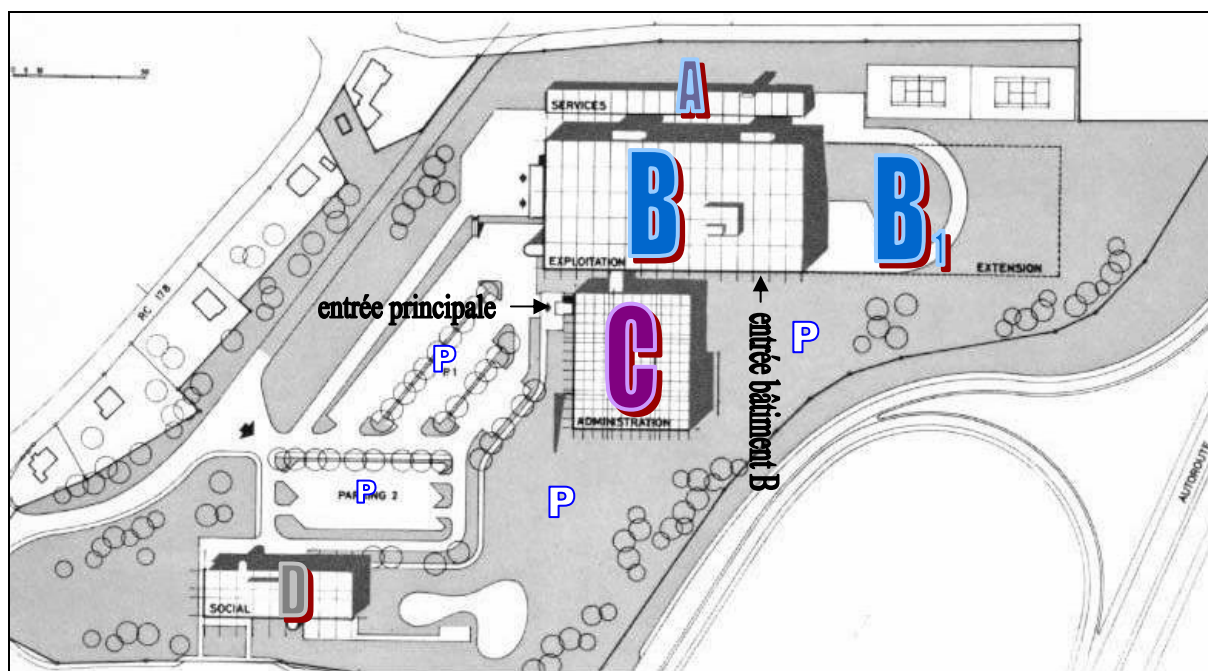
<sup>3</sup> Ce constat sera démontré tout au long de la présentation du terrain, car il apparaît dans presque toutes les observations qu'on peut y faire.

<sup>4</sup> Les nettoyeuses sont par exemple affectées en priorité au bâtiment B ou au bâtiment C, alors que les chauffeurs et mécaniciens ont leur place dans le bâtiment A tout en travaillant dans les véhicules et auprès des machines situés dans les autres bâtiments.

### 6.1.2.2 Organisation spatiale

Le terrain, sur lequel l'entreprise est située, est subdivisé en plusieurs bâtiments et comprend un grand parking pour le personnel. Les deux bâtiments principaux, le B et le C, abritent les deux domaines de l'exploitation d'une part (manipulation de la marchandise : arrivage, stockage, expédition, contrôle et réparation) et de l'administration d'autre part (achats, marketing, vente, service clientèle, services internes comme les finances et le personnel). Ils se trouvent côte à côte et sont reliés, à certains étages, par une passerelle.

Figure 4 : plan de situation du site actuel, construit au début des années 1970



Source : « A propos d'un V », Lausanne, Charles Veillon SA, 1972

Le bâtiment A abrite des services communs (chauffage, ateliers, garage). Le bâtiment D sert de lieu social (restaurant, salles de réunion, salle de direction, appartement du concierge) et abrite également un petit magasin de vente directe où toute la collection actuelle ainsi que les articles à écouler sont offerts. L'entrée principale, munie d'un service d'accueil, se trouve dans le bâtiment C, par où entrent aussi tous les employés travaillant dans ce bâtiment. Les employés qui travaillent dans le bâtiment B par contre disposent d'une entrée séparée. L'une se trouve à l'arrière du bâtiment C ; elle est utilisée par ceux qui garent leur voiture dans le parking arrière (non prévu dans les premiers plans) et par ceux qui utilisent le bus de l'entreprise. Ce dernier est utilisé en premier lieu par les employés du bâtiment B. Lorsqu'il arrive sur l'enceinte, il s'arrête d'abord à la porte arrière pour décharger la plupart

des voyageurs et ensuite devant l'entrée principale où descendent les derniers passagers. La disposition des deux bâtiments principaux et la trajectoire du bus d'entreprise ne sont pas dues au hasard. Il apparaît clairement que l'activité représentant proprement l'entreprise est celle des achats et du marketing par catalogue. Tout ce qui concerne la logistique par contre est plutôt caché, même si au niveau de l'accessibilité, c'est le domaine qui, logiquement, aurait dû être privilégié, car c'est là qu'il y a le plus de mouvements (entrées et sorties) de personnel et de matériel.

### **6.1.2.3 Organisation du travail**

Je ne donnerai ici qu'un aperçu global de l'organisation du travail au niveau de l'entreprise entière. Certains détails relevant des différents services sont expliqués lorsque la compréhension des données l'exige.

Le processus du travail commence auprès des acheteurs. Avec une saison d'avance, ceux-ci composent les collections après avoir visité défilés, salons et fournisseurs dans différents pays. Sur la base des échantillons est confectionné le catalogue principal avec prise des photos souvent dans des pays exotiques par des photographes externes. La rédaction des textes accompagnant les articles, le graphisme et la mise en page finale sont faits en interne. Avant l'envoi des catalogues, les téléphonistes sont formées sur la nouvelle collection<sup>5</sup>. Une première série de catalogues est envoyée ensuite à une sélection de bons clients pour déterminer le volume des articles à commander définitivement auprès des fournisseurs. Lors de son arrivage, toute la marchandise est contrôlée et rangée dans les stocks selon le type d'article. Une fois que l'ensemble des catalogues a quitté la maison, commence le grand cycle des commandes, des envois et des retours. Les commandes sont reçues par téléphone, lettre ou fax et, plus récemment, aussi par Internet. Les informations sont transférées en fin de journée du service de vente à la distribution. Le lendemain, les articles sont prélevés dans les différents stocks et acheminés par une chaîne vers la machine de tri, où ils sont réunis à la facture et emballés par client. L'envoi du colis est garanti pour le jour suivant la commande. Le client a la possibilité de renvoyer tout article qui ne lui convient pas, ce qui est largement utilisé. La marchandise retournée est remise dans les stocks après avoir été contrôlée et, si nécessaire, réparée et nettoyée.

La vente au choix et la rapidité de livraison sont deux dimensions que la direction estime centrales pour rester concurrentiel. Mais la vente au choix étant désormais devenue une norme dans la branche, c'est surtout sur les délais de livraison que se concentrent les efforts. Une stratégie adoptée est d'éviter que les articles commandés ne soient pas en stock. L'entreprise a donc investi dans plusieurs agrandissements de la surface de stockage. Une autre stratégie vise à accélérer la circulation des informations et des articles. Pour déceler les blocages et élaborer des nouvelles solutions, ont été organisées des journées de travail rassemblant des employés des différents services impliqués et instaurés des groupes de réflexion permanents, appelés « circuits horizontaux » (voir page 206).

#### **6.1.2.4 Stratégies organisationnelles et dispositifs de gestion des ressources humaines**

##### **6.1.2.4.1 La restructuration depuis 1992**

L'entreprise a connu une grande restructuration en 1992 et a continué depuis de rechercher des améliorations au niveau de son organisation. C'est pour cette raison qu'il est apparu nécessaire de retracer les transformations majeures advenues depuis pour saisir tout le sens du fonctionnement actuel et de la culture recherchée et véhiculée par la direction.

Après une période, allant de 1985 à 1992, qu'on peut qualifier de bureaucratisation (plus dans le sens commun que strictement weberien : alourdissement des frais généraux, croissance démesurée de l'informatique, forts investissements en nouveaux locaux, organisation cloisonnée par type de produit, guerres statutaires entre les directeurs et autres dissensions internes, hiérarchie servant avant tout à contrôler le travail des autres, faible participation du personnel, fortes iniquités salariales, etc.) et qui a vu la rentabilité baisser, un consulting manager indépendant a tenté de redresser l'entreprise. Directeur général pendant 3 ans, il lance une grande restructuration qui sera reprise et continuée par le beau-fils de l'ancien directeur qui reprend la direction en 1994. Les traits principaux de cette restructuration sont :

---

<sup>5</sup> Tous les nouveaux articles sont présentés, commentés et déposés près du centre d'appel. Les téléphonistes ont ainsi la possibilité d'aller vérifier à tout moment le toucher, la couleur, la coupe et autres détails des articles qu'elles vendent et d'améliorer ainsi leur conseils.



- Concentration sur la vente par correspondance : en laissant pratiquement tomber la vente directe (fermeture de 7 magasins ; ceux qui restent sont transformés en discount et ont le rôle marginal de limiter les pertes dues aux invendus du catalogue qui représentent de manière constante 10 à 15%) ;
- Allégement et aplatissement de la hiérarchie : en licenciant la moitié des directeurs et une dizaine de cadres moyens, afin de ramener les niveaux hiérarchiques à 5. D'autres licenciements sont effectués, tout particulièrement dans la vente directe (par la fermeture de certains magasins) et dans l'informatique ;
- Réorganisation des secteurs : les secteurs sont réorganisés en deux grandes équipes, d'une part le marketing externe (produits et clients), d'autre part celui interne (infrastructure matérielle et personnel/financier). Le but de cette réorganisation est de décloisonner l'ancien fonctionnement par famille de produits et de casser ainsi les clans créés (d'après une information du directeur du personnel).
- Introduction de démarches de type qualité totale : pour développer une nouvelle vision d'entreprise allant dans le sens d'une forte orientation clientèle, une série de stratégies à moyen terme, que l'entreprise regroupe sous le terme de qualité totale, sont développées. Il s'agit principalement des circuits transversaux et de la charte de qualité.

Une enquête interne réalisée en 1991 auprès des cadres et de certains groupes de collaborateurs a en effet relevé une série de dysfonctionnements dus au manque de concertation entre départements et services. Des actions sont alors entreprises tant au niveau de l'organisation horizontale que verticale.

Au niveau de l'organisation horizontale, l'entreprise a mis en place des circuits horizontaux, qui ont pour tâche d'analyser les processus à problème à travers toute l'entreprise, d'en déceler les blocages et de proposer des solutions. Il s'agit de 9 groupes permanents : surveillance du stock, ciblage catalogue, réclamations, service clientèle, approvisionnement (gestion produits), prévision des colis par rapport à la vente, liquidations, écologie et sécurité. Ces groupes sont constitués d'un membre de la direction, d'un animateur et de plusieurs collaborateurs de niveaux hiérarchiques et de services différents qui se réunissent régulièrement (avec une fréquence d'environ 2 fois par mois, ou moins selon problèmes à résoudre ; il s'agit de problèmes du fonctionnement opérationnel quotidien, notamment de maîtrise des coûts et de délais). Ces circuits sont devenus tellement coutumiers que les

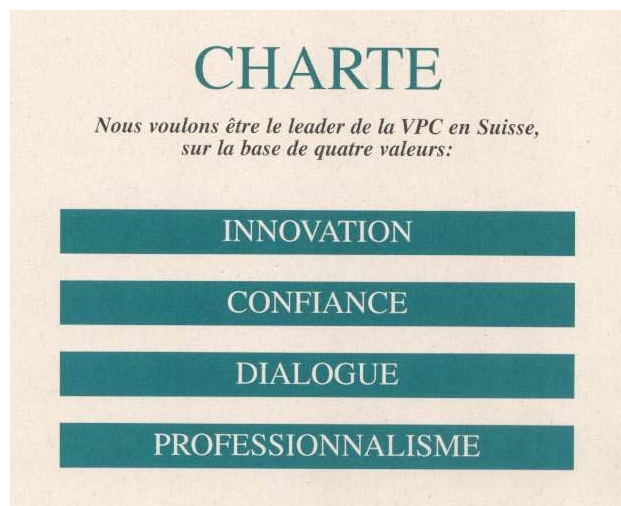
cadres ne les mentionnent pas lorsqu'on les interroge sur les innovations organisationnelles. Au delà de la résolution de problèmes spécifiques, cet outil a pour but fondamental d'impliquer les collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques. D'après une expression du directeur du personnel, il s'agit de les « *préoccuper, non occuper* ».

Cette préoccupation d'implication des collaborateurs a d'ailleurs trouvé une application quasi spontanée suite au licenciement sans remplacement d'un nombre important de cadres et de directeurs en 1992. La direction a en effet adopté la tactique du management « *by wait and see* »<sup>6</sup> ce qui a forcé les employés à la participation. L'organisation n'a proposé aucun réaménagement des tâches et responsabilités et les employés et cadres restants ont dû se débrouiller pour faire face à leur travail quotidien. Certains groupes se sont autonomisés sans problèmes, d'autres ont vu des leaders émerger, d'autres encore ont nécessité la réintroduction d'un encadrement. La direction a ainsi, d'après sa propre évaluation, minimisé la hiérarchie, motivé le personnel, développé sa créativité, rendu plus directe la communication, allégé les coûts.

Au niveau de l'organisation verticale (ne dépassant pas forcément la structure fonctionnelle par départements et services), il faut surtout mentionner l'élaboration d'une charte de qualité. La direction établit en 1992 une première version de la future charte, par laquelle elle exprime ouvertement sa vision et qui est pensée comme outil de motivation et de dialogue interne. Ce projet de texte est discuté service par service et les réactions sont utilisées pour rédiger la version définitive de 1993, toujours en vigueur, dans laquelle s'exprime donc aussi la vision du personnel. La charte ancre les quatre valeurs orientatrices pour tous les comportements avec les clients externes et internes, qui sont : « l'innovation », « la confiance », « le dialogue » et le « professionnalisme ».

---

<sup>6</sup> Cette tactique, qui consiste à ne pas planifier une restructuration dans tous ses détails mais de laisser aux salariés le soin d'élaborer des solutions locales, a été érigée en une approche réfléchie par les concepteurs des théories managériales.



Cette charte ancre aussi les principes de la responsabilité économique, sociale et écologique de l'entreprise et exprime les convictions du nouveau directeur général : une organisation économique peut être rentable tout en prenant très au sérieux sa responsabilité sociale - « *on peut être compétitif et respectueux des conditions sociales* » (*Le Temps*, 23.6.1999) - et l'économie doit servir l'homme. Le directeur général est, par ailleurs, membre du comité de pilotage de l'association « Entreprise dans la Cité », co-fondateur de « Philias » (un réseau d'entreprises socialement responsables qui s'engage pour la solidarité avec les plus faibles et pour l'intégration des défavorisés), intervient dans des colloques sur l'éthique, participe à des discussions sur l'église et l'économie, a fait adhérer son entreprise à la campagne « Clean Clothes » qui combat le travail forcé des enfants et a fait gagner à son entreprise le prix international « Business Conscience Award » du Council on Economic Priorities.

Le nouveau directeur, membre de la famille, est jeune et de formation humaniste. Il s'occupe en premier lieu du soin de l'image et de la communication (relations avec médias et discussion avec le personnel à l'intérieur), il a imprimé une nouvelle marque à son entreprise en lui donnant une orientation très humaniste.

En 1993, lors d'une deuxième enquête auprès du personnel, la direction s'aperçoit que les grandes attentes qu'elle avait placées dans ses mesures de restructuration ne sont pas vraiment satisfaites, du moins en ce qui concerne les attitudes et la motivation du personnel. C'est sur la base de la charte décrite plus haut que les actions suivantes ont alors été entreprises :

- Dialogue : la direction se rend plus visible à l'intérieur de l'entreprise en effectuant des visites auprès des employés pour démontrer sa volonté d'écoute. Cette démarche aboutit à l'instauration des « forums », des discussions à la demande d'un employé confrontant directement le directeur général et des employés volontaires sur des sujets choisis par ces derniers et dont le but n'est pas de résoudre les problèmes évoqués mais d'en sensibiliser la direction. Cet outil a été largement médiatisé, tant dans la presse qu'à la télévision.
- Confiance : simplification du fonctionnement, association des intéressés à la prise de décisions-clé.
- Innovation : délégation des pouvoirs aux départements par le plan stratégique où les objectifs sont négociés.
- Implication accrue de la commission du personnel (élargissement des droits de décision et de consultation).

#### **6.1.2.4.2 Les dispositifs de gestion des ressources humaines**

Suite aux différentes restructurations et réorientations voulues par le nouveau directeur général, une série de dispositifs de gestion des ressources humaines ont été adaptés ou créés :

- description des fonctions selon des missions-objectifs (au lieu de tâches comme auparavant)
- simplification de la classification des fonctions, qui est négociée et revue chaque année
- instauration de contrats de performance et de développement du personnel (CPDP), bases de l'entretien d'appréciation des collaborateurs
- élargissement et aplatissage de la grille salariale (un spectre de +/-20% est maintenant possible à chaque échelle) pour permettre la valorisation des performances et réduire les iniquités

- introduction d'un nouveau système de rémunération (performances individuelles et de groupe, participation aux résultats financiers de l'entreprise, comme c'est le cas des actionnaires)
- promotion de la polyvalence (mais qui n'est considérée comme possible que dans certains secteurs)
- nombreuses formations de « management de proximité » pour les cadres
- technique participative de reengineering (méthode du « cherry picking »)

Tous ces dispositifs témoignent de deux efforts principaux, l'un visant à impliquer plus fortement tous les collaborateurs dans la marche des affaires, l'autre à créer une structure moins pyramidale, plus horizontale.

Les résultats espérés de tous ces dispositifs ne se sont pas réalisés tout de suite. Ce n'est qu'au terme d'un long travail de communication et de formation pour rassembler tout l'encadrement derrière la même idée et inclure les collaborateurs dans cette démarche et culture que le directeur du personnel se dit aujourd'hui satisfait. Il considère que la direction s'est enfin forgée un état d'esprit cohérent.

C'est par le moyen d'une circulaire d'information mensuelle jointe au bulletin de salaire, le « V'Echo », que la direction du personnel communique principalement avec les collaborateurs. Dans une rubrique spécifique elle annonce, rappelle et commente certains de ses dispositifs. Elle y commente également les enseignements à tirer des forums qui ont eu lieu entre le directeur général et les collaborateurs, en termes d'action qu'elle entend entreprendre.

#### **6.1.2.4.3 Les conditions de travail**

Les conditions de travail sont fixées dans le contrat collectif (CCT) de l'entreprise qui est négocié entre la direction et la commission du personnel, organe interne émanant de l'Association du Personnel. Aucune instance extérieure n'intervient dans ce processus (à part évidemment les dispositions cadres de la loi sur le travail). Les conditions de travail étaient toutefois toujours sensiblement meilleures que celles largement pratiquées dans la branche. Par conséquent, les syndicats ont eu peu de succès et se sont, d'après la direction, désintéressés de l'entreprise. Le premier CCT a été signé en 1952, et des révisions ont suivi en 1965, 1972, 1976, 1981 et 1985. En 1991, les contrats non-permanents à heures (NPH)

ont été remplacés par des contrats à périodes fixes (cf. page 224). En 1995, une nouvelle réglementation des heures supplémentaires liées aux voyages professionnels, à la formation et aux cadres est entrée en vigueur. Quelques autres articles ont été révisés. En 1996, un nouveau système de rémunération, basé sur la nouvelle description des fonctions diminue l'écart entre les salaires extrêmes. En 1997 et 1999, enfin, la flexibilité du temps de travail, présentée dans le chapitre 6.2.4, est introduite.

#### **6.1.2.4.4 Les types de contrat de travail**

L'entreprise dispose, au moment de l'enquête, de 8 types de contrat de travail :

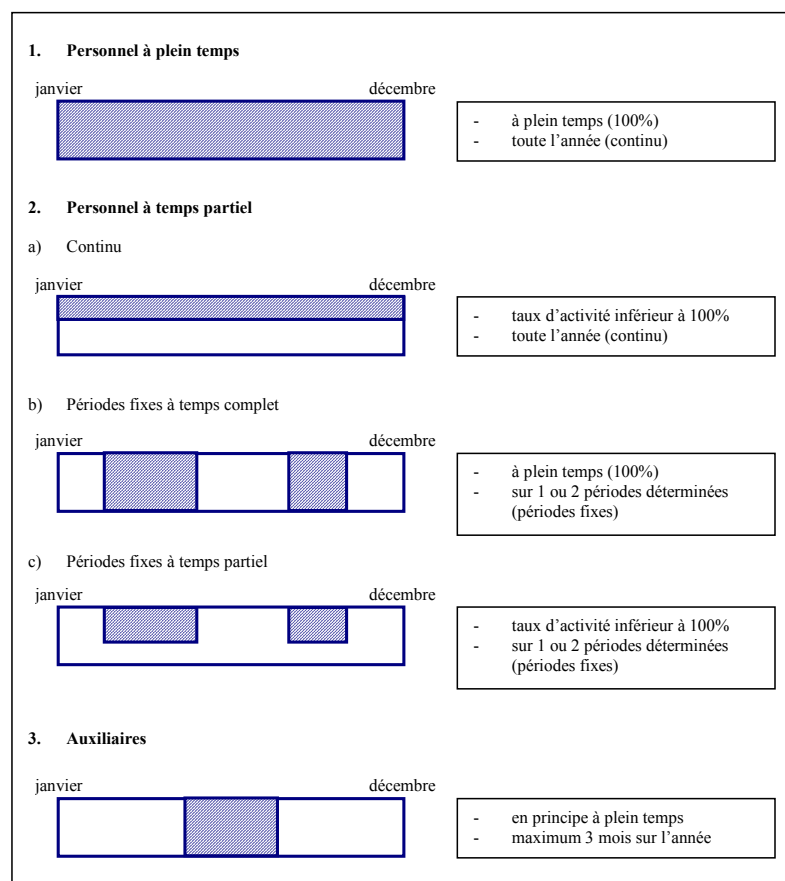
1. Plein temps continu ou permanent (contrat à durée indéterminée, à plein temps sur toute l'année)
2. Temps partiel continu<sup>7</sup> (TPC) (contrat à durée indéterminée, à temps partiel sur toute l'année)
3. Plein temps à périodes fixes (TPF) (contrat à durée indéterminée, à plein temps sur quelques mois dans l'année, en règle 8 à 9 mois, ce qui correspond donc à moins de 100% sur l'année)
4. Temps partiel à périodes fixes (TPPF) (contrat à durée indéterminée, à temps partiel sur quelques mois dans l'année, en règle 8 à 9 mois)
5. Auxiliaires (contrat à durée indéterminée, à plein temps ou à temps partiel, sur au maximum 3 mois dans l'année)
6. Apprentis (contrat de formation duale, comprenant quelques jours d'école par semaine)
7. Collaborateurs « AVS » (retraités)
8. Manbuyers (emplois à caractère social , p.ex. handicapés)

Le schéma suivant illustre le fonctionnement des cinq premiers types de contrat de travail qui couvrent l'essentiel de la main d'œuvre de l'entreprise (cf. aussi graphique 10, page 214 sur la répartition de ces contrats).

---

<sup>7</sup> Le terme « continu » ou « permanent » indique une activité sur l'année entière, opposé à « périodes fixes » qui se traduit le plus souvent en 1 ou 2 blocs de quelques mois d'activité dans une année.

Figure 5 : catégories de personnel



Source : adaptation d'un document du directeur du personnel

La direction du personnel distingue principalement entre les emplois permanents à plein temps, c'est-à-dire le type de contrat le plus classique, et toutes les formes où l'employé est présent moins longtemps<sup>8</sup>. Parmi ces derniers, il y a le contrat à temps partiel traditionnel, où le taux d'activité reste constant sur toute l'année, les contrats à périodes fixes qui peuvent être à plein temps ou à temps partiel et qui servent à couvrir les besoins en main-d'œuvre supplémentaire lors des deux saisons à forte activité, et, finalement, les auxiliaires qui sont employés lorsqu'il faut faire face à des situations non prévisibles (saison plus forte que prévue, suppléance pour absences, etc.).

De ces types de contrat de travail il apparaît clairement que le personnel permanent (à plein temps et à temps partiel) est calculé pour faire face aux saisons creuses, et que les trois autres types de contrat servent réellement à répondre aux fluctuations de l'activité. En réalité, une telle gestion de la main-d'œuvre ne se fait presque que dans la distribution et, dans une moindre mesure, dans la Vente & Services, deux secteurs où les emplois sont

largement non qualifiés. Ailleurs, ces contrats précaires sont peu utilisés pour deux raisons. Ou les fluctuations sont moins importantes et n'appellent pas le recours à du travail temporaire, ou alors les emplois sont qualifiés à un tel point qu'il est difficile de trouver une main-d'œuvre prête à accepter de tels contrats précaires.

### 6.1.2.5 Composition du personnel

En 1999, l'entreprise compte 641 employés travaillant pour l'équivalent de 446 unités de travail à plein temps. La grande majorité des employés sont des femmes (70%). La présence d'une trentaine de nationalités différentes (43.7% des salariés sont étrangers) indique une grande diversité culturelle, en réalité assez relative car plus de 90% sont des occidentaux : 56% de Suisses, 35% d'autres Occidentaux (Europe centrale et Amérique du Nord, en particulier 16% d'Italiens, 9% d'Espagnols et 6% de Belges), 3% d'Européens de l'Est et des Balkans et 5% d'Américains du Sud, d'Africains et d'Asiatiques. La plupart des étrangers « lointains » travaillent dans la distribution.

En reprenant les principaux types de contrat de travail précédemment présentés, en voilà la répartition dans le personnel et par sexe (graphique suivant)<sup>9</sup> :

1. plus de la moitié des contrats sont de type « plein temps continu » (un peu plus de la moitié sont des femmes),
2. presque un quart (22%) est de type « temps partiel continu », dit TPC (à 90% des femmes),
3. 4% sont des contrats à « plein temps à périodes fixes », dits TPF (dont un seul homme),
4. 9% des contrats à « temps partiel à périodes fixes », dits TPPF (exclusivement des femmes) et
5. 11% sont des contrats « d'auxiliaires » (à 80% des femmes),
6. quelques d'apprentis.

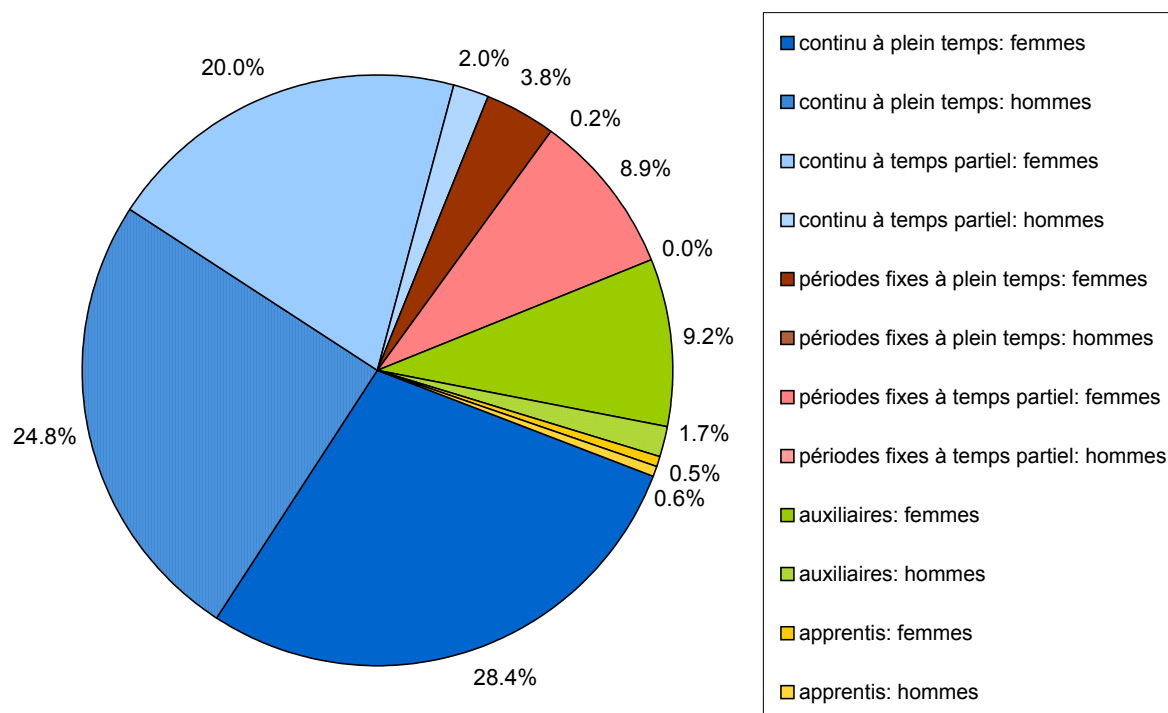
---

<sup>8</sup> Je ne présenterai pas ici les trois derniers types, qui sont marginaux d'un point de vue quantitatif et qui n'ont pas été inclus dans l'enquête en raison de leurs spécificités.

<sup>9</sup> Il existe en outre un statut particulier pour des collaborateurs retraités et l'emploi de personnes handicapées, mais leur nombre est négligeable.



graphique 10 : répartition des types de contrat (en nombre de personnes engagées en 1999)  
avec détail par sexe



Il faut souligner la présence massive d'une main d'œuvre féminine et étrangère. Elle occupe non seulement les statuts d'emplois les plus fragilisés (temps partiel, périodes fixes et auxiliaires), elle est aussi moins armée pour s'affirmer et se défendre dans des relations de pouvoir, asymétriques. Par conséquent, une attention particulière sera vouée à cette population dans l'analyse de ses pratiques temporelles.

Il y a, en outre, une quarantaine de métiers différents (des graphistes aux informaticiens et aux « emballeurs »).

#### 6.1.2.6 Les différents acteurs de l'entreprise

Les collaborateurs sont représentés par une Commission du Personnel (CP), qui est le seul organe de représentation du personnel dans cette entreprise. En Suisse, il n'y a en effet aucune obligation de représentation, quelque soit la taille de l'entreprise. La CP est composée d'une dizaine de membres, élus parmi les collaborateurs par l'assemblée générale du personnel. On veille habituellement à ce que les différents départements et services soient représentés. Elle est donc une représentation purement interne. Sa fonction est principalement de maintenir le dialogue entre la direction et le personnel, mais elle remplit

aussi des fonctions de loisirs, en gérant notamment les différentes sections d'un Club Loisir. La CP est mandatée pour défendre et améliorer les conditions de travail dans le cadre de différents groupes d'étude et de la négociation du contrat collectif de travail. Elle a aussi une fonction de médiation en cas de conflit entre un collaborateur et la direction ou un responsable hiérarchique et s'occupe des messages et cadeaux offerts à des occasions particulières (jubilaires, retraites, maladies, deuils, etc.). Elle assure finalement la rédaction et la diffusion du journal d'entreprise « Quatr'Saison ». Toutes ces fonctions sont accomplies parallèlement aux tâches régulières pour lesquelles les membres ont été embauchés.

La CP est un acteur qui a, en théorie, une identité précise qui lui est attribuée par le règlement. Elle est censée défendre les collaborateurs, les exécutants, dont les intérêts sont supposés être contraires à ceux de l'entreprise ou du moins tendentiellement différents. Face à cet acteur, on trouve la direction et la hiérarchie, notamment les cadres supérieurs qui sont supposés défendre l'idéologie et les intérêts de l'entreprise. Les cadres acceptent cette position lors de la signature de leur contrat de travail. Leur identité est donc formalisée et devrait de ce fait être claire (même s'ils peuvent aussi se comporter comme simples salariés, mais ils n'assurent à ce moment plus le rôle de cadres).

L'ensemble des exécutants, par contre, est structuré selon une logique fonctionnelle par l'organigramme, mais leur identité n'est pas donnée par l'entreprise. Comme le souligne Danièle Linhart (p.ex. Linhart, 1991 et Linhart, 1994a), les collectifs d'exécutants constituent leur identité par la clandestinité, le non-dit, par des pratiques à la fois transgressives et productives. Leur identité et leur projet ne sont pas explicités. Pour pouvoir agir en tant qu'acteur collectif, ils doivent savoir établir cet équilibre fragile entre les multiples intérêts qui les composent, et en particulier entre l'opposition fondamentale de la motivation de contestation d'une part et de production d'autre part. La nature très différente de ce type d'acteur par rapport à un acteur défini à priori, fait exprimer à Linhart « l'hypothèse d'une non-équivalence d'acteurs en situation de négociation informelle dans l'entreprise » (Linhart, 1994a, p.111).

Les représentants du personnel de la CP devraient en cela être plus forts que les employés, car, institués par l'entreprise, ils sont définis par la seule motivation contestataire. Or, dans le cas présent, les membres de la CP ont beaucoup de difficultés à assumer leur rôle dans ces termes, car ils ne sont représentants du personnel qu'à 20% de leur temps de travail,

pour le reste ils sont de simples collaborateurs. Leur position est si inconfortable qu'ils la définissent comme étant « *entre marteau et enclume* », se sentant mis en accusation en même temps par la direction et les collaborateurs, mais pour des raisons opposées. De surcroît, en se montrant trop revendicatifs en tant que représentants, ils courent le risque d'être discrédités en tant qu'exécutants.

Les syndicats sont absents. La direction a mis sur pied la CP pour les tenir à l'écart. Elle peut ainsi argumenter que les travailleurs sont déjà représentés et que les contrats collectifs sont négociés entre partenaires sociaux. Quelques syndicats ont bien pris contact avec l'entreprise, mais ont aussitôt renoncé à une intervention étant donné que le contrat collectif est bien plus favorable dans cette entreprise que dans la plupart des entreprises du secteur textile et de commerce de détail. La politique de communication de la direction ne manque pas de la faire savoir.

L'Etat n'est présent qu'indirectement. Il est du ressort de la direction des ressources humaines de vérifier la conformité des textes négociés aux lois en vigueur. Les propositions de textes se faisant déjà avec un savoir diffus des possibilités légales, et le cadre légal suisse n'étant pas particulièrement contraignant (voir chapitre 4.1), il n'arrive que très rarement de devoir procéder à des corrections.

Une seule fois, suite à un repérage par des syndicats et un passage aux prud'hommes, un inspecteur du travail est intervenu pour suspendre une pratique contraire à la loi. Il s'agissait du recours à des auxiliaires payés à l'heure, un statut n'offrant aucune couverture en cas de maladie ou de maternité alors que la durée d'engagement effective dépassait souvent 6 mois sur une année. Les réflexions autour de la flexibilité du temps de travail devaient aussi aboutir à des solutions remplaçant ce statut trop précaire (cf. page 224).

### **6.1.3 Conclusions : les caractéristiques de l'entreprise et de son environnement**

L'entreprise étudiée est donc active dans un secteur à la croisée du textile et du commerce de détail, deux secteurs qui n'excellent pas par leurs bonnes conditions de travail. Contrairement aux pratiques courantes dans ces branches, Veillon a cependant toujours beaucoup soigné le rapport avec ses employés et, plus récemment, aussi son attitude envers l'environnement plus large. L'entreprise apparaît aujourd'hui comme un modèle en matière

de responsabilité sociale, tant dans la perception des employés que dans l'image publique. Cela n'empêche pas que la répartition interne du personnel en termes de statut d'emploi reflète des inégalités sociales apparentes. Ce sont en majorité des femmes qui occupent les postes non qualifiés, peu rémunérés et précaires.

L'entreprise emploie une moitié de son personnel dans des activités de type tertiaire, à savoir les services (achats, confection du catalogue, prise de commandes, informatique, comptabilité, etc.) et une autre moitié dans des activités de type secondaire, à savoir industriels (manipulation de la marchandise, stockage, expédition). Cette division, qui correspond aussi à une répartition spatiale, est intégrée par les collaborateurs qui opposent continuellement le bâtiment C au bâtiment B, sous-entendant que c'est dans le premier que se trouvent les emplois les plus attrayants et valorisés.

Les restructurations successives depuis 10 ans aboutissent à la même conclusion, les dernières mesures confirmant l'opposition entre les bâtiments C et B aussi du point de vue de la direction. Après une longue phase de croissance des effectifs et de l'infrastructure et de bureaucratisation des procédures, l'entreprise décide au début des années 1990 de se moderniser en remettant le client au centre de ses préoccupations. La structure devenant très lourde, les marges s'amenuisaient en effet malgré l'augmentation du chiffre d'affaire. La restructuration a consisté en l'allègement du personnel de près de 15% en coupant surtout dans la vente directe, l'informatique et la hiérarchie. Dix ans plus tard, après la réalisation de la présente enquête, une nouvelle restructuration, beaucoup plus radicale cette fois, aura lieu. L'entreprise sous-traite d'abord toute l'informatique (en 2000), cherche une synergie pour la vente par Internet avec le plus grand concurrent du marché suisse (en 2001) et décide enfin de se séparer définitivement de toute la distribution en créant une société séparée avec son concurrent pour la gestion commune de la logistique de la marchandise (en 2002 avec effet en 2003). Avec cette mesure, elle réduit son effectif pratiquement de moitié, en ne gardant plus que le côté « service ». Cette décision, bien que correspondant à une opportunité alléchante<sup>10</sup>, confirme que le secteur de la distribution (le bâtiment B) n'était pas sérieusement considéré par la direction comme stratégique pour la survie et la

---

<sup>10</sup> Le bâtiment de la distribution, datant de 1971, mais surtout l'infrastructure de gestion du stock, de prélèvement des marchandises, d'emballage et de traitement des colis, datant de 1987, auraient bientôt dû être modernisés. Le déplacement de tout le secteur de manipulation de la marchandise dans le centre de distribution surdimensionné et nouvellement construit par son plus grand concurrent, a permis à l'entreprise d'économiser plusieurs dizaines de millions de francs suisses et de réaliser en plus des économies d'échelle.

compétitivité de l'entreprise. Ce n'est, en tout cas, pas dans le personnel de ce secteur qu'elle a misé pour tenter de redresser la position de l'entreprise sur le marché.

Le secteur de la mode, créneau principal du catalogue et qui influence l'activité de l'entreprise entière, est par nature soumis à des fluctuations saisonnières marquantes. Ce sont ces fluctuations qu'il s'agit de gérer au mieux avec l'introduction d'un temps de travail flexible.

## 6.2 Démarche de flexibilisation du temps de travail

Dans cette deuxième partie du chapitre, est présentée la démarche de flexibilisation du temps de travail de l'entreprise. Un petit historique de la réglementation et des pratiques de temps de travail antérieures sert à comprendre les buts recherchés par la flexibilisation. Cette partie se termine par une analyse du processus d'élaboration et de mise en œuvre du nouveau système de gestion du temps de travail en distinguant le rôle des différents acteurs et la séquence des étapes traversées.

### 6.2.1 Historique des temps de travail chez Veillon

#### 6.2.1.1 Évolution des durées hebdomadaires et annuelles

Un des enjeux par tradition principaux des négociations collectives est la définition de la valeur d'échange entre les heures de travail à fournir et le salaire y correspondant. Si l'évolution des salaires n'a pas été analysée en ce lieu, celle des temps de travail suit clairement la tendance séculaire à la réduction, en la devançant parfois par rapport à la moyenne suisse. Presque chaque révision du contrat collectif a été l'occasion de négocier à la baisse, parfois massivement, la durée du temps de travail (cf. graphique 11), que ce soit au niveau hebdomadaire ou/et annuel.

Le premier contrat collectif, entré en vigueur en 1952, fixait la durée hebdomadaire à 47 heures, réparties sur 5 jours et demi, avec au 12 jours de vacances par an. Aucun des documents consultés ne contient des renseignements sur les temps de travail pratiqués avant cette date.

Les contrats suivants ont parfois réduit la durée de la semaine de travail, parfois augmenté le droit aux vacances ou aux congés : en 1965, la durée hebdomadaire est portée à 45 heures et les vacances sont allongées de 3 jours ; en 1973, la semaine est raccourcie de 2 heures et ramenée à 43 heures<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Le mode d'emploi du temps de travail de 1972, donc antérieur au contrat collectif de 1973, mentionne déjà une durée hebdomadaire de 43 heures.

En 1981, la durée du temps de travail est réduite par un système d'allégement d'horaire qui prévoit 2 ½ jours (22 heures) de congé supplémentaire par an, à prendre en heures, demi-journées, journées entières, voire en bloc. Cet allégement, introduit en tant que essai de réduction du temps de travail, est doublé en 1983 par un avenant au contrat collectif (il passe à 5 jours par an, correspondant à 44 heures). Le texte précise que cette réduction reste acquise mais que sa répartition peut être renégociée.

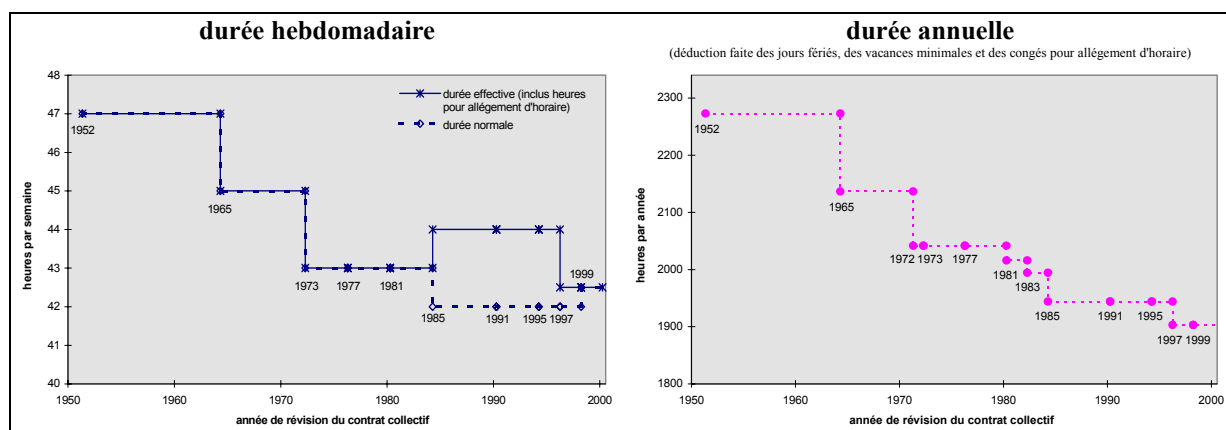
Le contrat collectif de 1985 offre une semaine de vacances supplémentaire et modifie la répartition des heures. Aux 5 jours de congé pour allégement d'horaire qui sont maintenus et à la semaine de vacances supplémentaire, s'ajoutent 6 jours de ponts qui compensent une durée effective de la semaine augmentée à 44 heures. Cet accord, qui donne la préférence à une durée hebdomadaire plus importante en échange de davantage de jours de congé, est probablement le résultat d'une commission du personnel jouissant d'un certain pouvoir suite à la bonne situation économique de l'époque. En effet, de nombreuses enquêtes (p.ex. Provonost, 1988) et des expériences concrètes montrent que les travailleurs préfèrent, dans un premier temps et dans certaines conditions<sup>12</sup>, des journées plus longues pour pouvoir profiter d'un temps libre en bloc. Il est toutefois précisé que ces congés correspondent en réalité à une durée hebdomadaire de 42 heures (44 heures moins 5 jours par an), ce qui permet de montrer aux employés combien cet accord est social en comparaison suisse où la moyenne de la durée normale se situe, en 1985 encore, en dessus de 43 heures hebdomadaires.

Les contrats collectifs de 1991 et 1995 ne comportent par contre plus aucune avancée au niveau de la durée du temps de travail. La situation difficile sur le marché du travail, depuis les années 1990, a sûrement contraint la Commission du Personnel à une position de simple défense des acquis sans pouvoir espérer obtenir une amélioration significative des conditions de travail. Les changements principaux concernaient l'instauration de nouveaux contrats pour les statuts précaires (cf. précisions à la page 224) et d'une nouvelle organisation de la hiérarchie dans le sens d'un aplatissement. Ces deux éléments sont visiblement une réaction à la mauvaise conjoncture dont une des conséquences est la vulnérabilité accrue des travailleurs et de l'entreprise qui se réorganise en conséquence.

---

<sup>12</sup> On a pu constater que dans les pays où les droits des travailleurs en matière de congés sont particulièrement développés et protégés, la part des travailleurs préférant des jours de travail plus courts à des vacances supplémentaires est clairement plus importante (Hoffmann et Lapeyre, 1995).

graphique 11 : la réduction de la durée normale (contractuelle) du travail chez Veillon



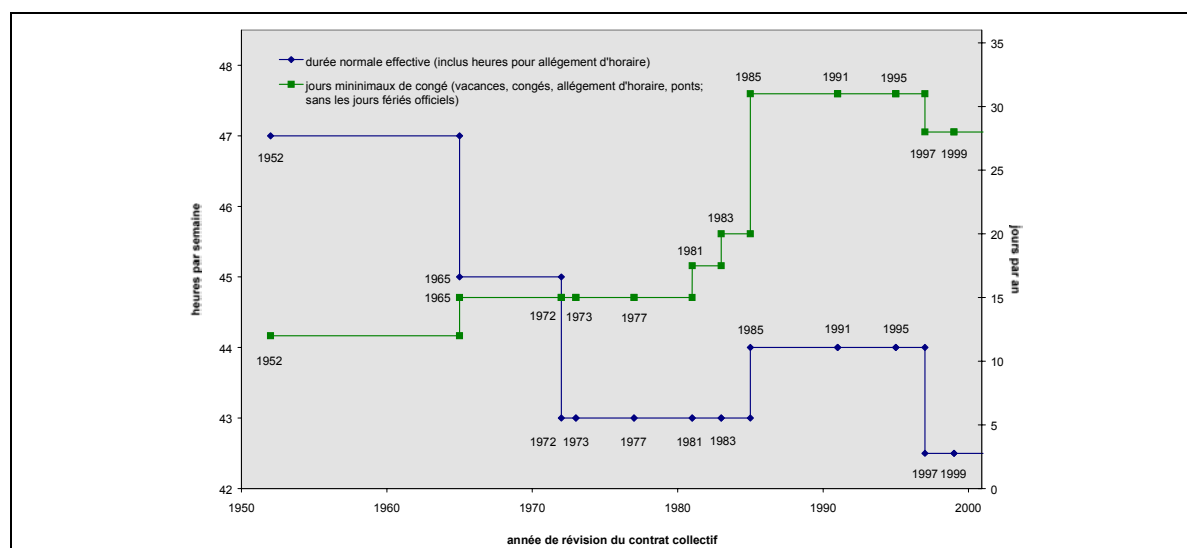
Sources des données : contrats collectifs de l'entreprise, 1952-1999

Les changements introduits par le contrat collectif de 1997 sont moins immédiats à évaluer en termes de durée du temps de travail. En effet, la durée normale effective est passée de 44 à 42 ½ heures par semaine (42 heures de durée normale plus ½ heure pour compenser 3 jours de pont de Noël) et les 5 jours d'allègement d'horaire sont supprimés en conséquence. Le bilan reste toutefois légèrement positif sur l'année parce que 3 jours de ponts restent acquis, mais la réduction est loin de celles obtenues en 1965 ou en 1973. En 1999 enfin, sans toucher à la durée totale, toute idée de congés ou ponts à compenser est supprimée en portant la durée hebdomadaire de 42 à 42 ½ heures.

Généralement, on peut donc constater que la réduction du temps de travail s'est effectuée de manière très différente entre les décennies (cf. graphique 12).



graphique 12 : évolution de la durée hebdomadaire et de l'importance des jours de congé



Sources des données : Contrats collectifs de l'entreprise, 1952-1999

Trois phases sont identifiables. Jusqu'à la fin des années 1970, la durée du travail est massivement diminuée en agissant principalement sur la semaine de travail. Pendant les années 1980, toutes les réductions sont effectuées sur la durée annuelle en introduisant davantage de vacances, congés et ponts, la durée de la semaine ayant même été allongée pour pouvoir accentuer ce phénomène. Les années 1990, enfin, sont caractérisées par des réaménagements temporels qui n'affectent que très marginalement la durée totale du travail. La flexibilisation du temps de travail chez Veillon s'inscrit donc dans une logique de pur réaménagement du temps de travail et nullement, comme c'est souvent le cas en France, de réduction de sa durée.

### 6.2.1.2 Les durées effectives et les horaires : heures supplémentaires, pauses, ponctualité, horaires

Quant à la durée effective, et en particulier la pratique des heures supplémentaires, Charles Veillon a, à plusieurs reprises, exprimé sa volonté ferme d'éviter les heures supplémentaires. Jusqu'en 1981, les contrats collectifs portaient d'ailleurs explicitement la mention « les heures supplémentaires sont évitées dans toute la mesure du possible » (contrat collectif de travail 1973, art.8) et ce n'était qu'en 1973 que les cadres avaient été exclus de la réglementation des heures supplémentaires. La limitation des heures supplémentaires ne les concernaient alors plus.

Au niveau des pauses payées par l'entreprise, on peut constater des augmentations à plusieurs reprises : le contrat de 1965 les fixe pour la première fois à 20 minutes par jour. En 1981, elles passent à 25 minutes par jour (15 minutes le matin, 10 minutes l'après-midi sauf le vendredi) et en 1999, le CCT accorde 10 minutes de pause aussi le vendredi après-midi.

La ponctualité et le respect des horaires étaient très valorisés par le fondateur. Jusqu'en 1981, tous les contrats collectifs précisait que « l'employé observera exactement l'horaire de travail prescrit ». Mais aucun document ne détaille les horaires en vigueur à l'époque. La première indication se trouve dans le « manuel de l'horaire variable » édité en juin 1972. A l'occasion de son déménagement à Bussigny, Veillon a en effet introduit un horaire mobile pour une partie de ses employés. Ce type d'horaire commençait, dans les années 1970, à être introduit assez largement en Suisse et était présenté comme un élément de modernité (cf. chapitre 2.3.2.1). D'après ce manuel, le but officiel était de permettre aux employés de fixer eux-mêmes le début et la fin de leur journée de travail, tout en respectant les heures bloquées (8h30-11h30 et 14h00-16h00, 15h30 le vendredi) et les horaires d'ouverture de l'entreprise (7h00-18h00, 17h00 le vendredi). L'introduction de l'horaire mobile était donc envisagée uniquement dans le sens d'une amélioration des conditions de travail, d'une augmentation de l'autonomie individuelle. Concrètement, ce système, repris à quelques adaptations près de la maison Kodak S.A. de Lausanne<sup>13</sup>, introduisait par une pointeuse un contrôle strict des présences et de la ponctualité et prévoyait trois types d'horaires : l'horaire variable, l'horaire fixe varié (fourchette de temps à libre disposition plus petite) et l'horaire fixe. L'horaire variable était destiné avant tout aux employés de la partie administrative de la maison mais le pointage concernait tout le monde. La limitation de l'horaire variable à certains services était légitimée par des impératifs techniques (chaîne de production, travail en équipe) et de production (volume variable de production, service à la clientèle). D'après les souvenirs d'un des plus anciens de la maison, la pointeuse avait toutefois été abandonnée assez rapidement, s'étant révélée coûteuse, lourde à gérer et peu pratique pour les usagers. La date précise de cet abandon n'a pas été retenue par écrit, mais la pratique d'horaires mobiles s'est dès lors installée dans plusieurs services. Jusqu'en 1985, les contrats collectifs précisent simplement que les horaires sont fixés par la direction ou le chef de service ou que les détails des horaires se trouvent dans des règlements spéciaux ou communiqués internes. Le contrat collectif de 1985 mentionne pour la première fois l'existence d'horaires variables

<sup>13</sup> Ce type d'horaire commençait alors à se répandre dans beaucoup d'entreprises en Suisse, mais c'est de l'entreprise citée que la direction s'est inspirée pour la mise en œuvre.

et en 1995, deux ans avant l'introduction de la flexibilité, les heures bloquées vont encore de 8h15 à 11h40 et de 14h00 à 16h40 (15h40 le vendredi).

Il est intéressant de noter qu'en 1972, la variabilité du volume de la production figure parmi les raisons de restriction de l'horaire variable nouvellement introduit, alors que ce même argument sera, 25 ans plus tard, parmi ceux qui justifieront la réintroduction et la généralisation d'un tel horaire !

### **6.2.1.3 Les diverses réponses aux fluctuations saisonnières**

La branche de la mode est par définition soumise à des fluctuations saisonnières. Depuis ses débuts, la maison Veillon y devait donc faire face, ce qui a été entrepris de différentes manières. Avant l'introduction de la flexibilité du temps de travail en 1997, le besoin en flexibilité était largement couvert par :

- Un grand nombre de jours de congé : outre les 9 jours fériés dont l'emplacement était fixe, il y avait jusqu'en 1997 11 jours d'allègements d'horaire et de congés compensatoires. Parmi ces 11 jours, 6 étaient prévus pour les ponts, les 5 restants pouvant être pris en heures, jours ou blocs. Il est facilement imaginable que les autorisations pour ces congés étaient accordés aussi en fonction de la charge de travail, même si cela n'était pas spécifié dans le contrat collectif de travail.
- Heures supplémentaires : à partir de 1981, la volonté de limiter les heures supplémentaires ne figure plus dans le contrat collectif de travail et on peut, dès lors, supposer que le recours au travail supplémentaire est devenu nécessaire et courant pour couvrir les périodes de pointe d'activité. En 1996, l'année précédant l'introduction de la flexibilité, Veillon dépense 1,6% de sa masse salariale totale pour le paiement des heures supplémentaires.
- Jusqu'en 1991, Veillon a largement recours au travail auxiliaire, par des contrats appelés NPH (non-permanent à l'heure). Il s'agit d'une forme de flexibilité numérique des emplois. L'engagement est théoriquement limité à 6 mois par an et le début et la fin de l'activité ne sont pas fixés dans le contrat de travail. Cette précarité et imprévisibilité sont compensées par une indemnité salariale de 8%. Il y avait jusqu'à 250 contrats de ce type en même temps, touchant surtout des femmes. En cas de besoin de l'entreprise, ces gens travaillaient, en réalité, souvent pendant 10 mois sous ce même type de contrat

précaire. Même après 3 mois d'activité, ce contrat n'offre aucune couverture en cas de maladie ou de maternité. Cette situation quelque peu illégale a été dénoncée par l'inspection du travail, et en 1991, après un premier refus de la direction, les NPH ont été convertis en contrats à périodes fixes (TPPF et TCPF : temps partiel et temps complet à périodes fixes). Le statut de TPPF et TCPF est soumis au contrat collectif, il bénéficie donc d'une couverture sociale adéquate ; de plus, les dates exactes de début et de fin de chaque période d'activité sont fixées dans le contrat, ce qui diminue l'imprévisibilité de ces emplois.

- Dans certains secteurs on pratique aussi une certaine polyvalence (flexibilité qualitative) : le déplacement de travailleurs d'un service à l'autre est particulièrement pertinent dans la distribution où il y a des décalages sensibles de masse de travail entre l'arrivage des marchandises, l'envoi aux clients et les retours et où les postes de travail sont assez facilement interchangeables (faibles exigences de qualification). D'après les cadres interrogés, la polyvalence n'est, cependant, pas largement appliquée.

## **6.2.2 Les buts recherchés de la flexibilité du temps de travail**

De ce qui précède, on peut déduire que la flexibilité du temps de travail a été envisagée avant tout comme moyen de répondre aux fluctuations saisonnières. Cet objectif figure, en effet, parmi d'autres, dans le règlement interne de « saisie et gestion des temps de présence et d'absence du personnel » (versions de 1997 et 1999). D'après ce règlement, les buts poursuivis sont de trois ordres :

1. adéquation des temps de travail aux fluctuations saisonnières (au volume et à l'urgence du travail),
2. amélioration de la qualité des prestations et
3. amélioration de la qualité de vie des collaborateurs.

On remarque tout de suite que, contrairement à l'horaire mobile pratiqué chez Veillon dans les années 1970, la variabilité du volume de la production n'est plus un argument pour limiter ce type d'horaire mais bien la raison première pour l'introduire. A mon sens, ce

paradoxe trouve son origine dans un changement de vision de la part de la direction quant aux capacités d'implication des collaborateurs dans l'entreprise.

Si les différents cadres interrogés signalent tous plus ou moins les objectifs mentionnés dans le règlement, en insistant tantôt sur un élément, tantôt sur un autre et en les complétant, aucun ne mentionne explicitement le deuxième point, à savoir l'amélioration de la qualité des prestations. Il n'est abordé que de manière indirecte, à travers le thème de la nécessité de réagir au comportement peu prévisible de la clientèle.

Les cadres s'accordent pour dire que le but principal de la flexibilisation était clairement d'adapter davantage le volume des heures de travail aux fluctuations typiques du secteur. La direction jugeait en fait que l'abandon des contrats NPH en 1991 avait sensiblement réduit leur flexibilité, qu'il s'agissait dès lors de retrouver. D'autres cadres argumentent que les fluctuations se sont accentuées depuis le début des années 1990, le comportement des clients étant devenu encore moins prévisible. Cette imprévisibilité rendait encore plus urgente la rapidité de réponse sur le court terme. Il y avait donc nécessité de répondre non seulement aux deux pics saisonniers relativement bien prévisibles, mais aussi aux petites fluctuations et aux déplacements non prévisibles des pointes d'une année à l'autre.

Le thème de la limitation, voire de la suppression du coût des heures supplémentaires apparaît aussi à plusieurs reprises dans les interviews. Les heures supplémentaires ont commencé à poser problème à partir de 1992 avec la chute de l'activité. D'après une anecdote répétée par plusieurs interlocuteurs, il arrivait alors fréquemment de voir des gens jouer aux cartes lors des périodes creuses et de devoir, en revanche, payer des heures supplémentaires en cas de forte activité. Jusqu'à cette date, la bonne marche des affaires avait fait embaucher beaucoup de personnes qui se trouvaient du coup surnuméraires pendant les saisons faibles. Il s'agissait donc non seulement d'éviter les heures supplémentaires payées plus chères, mais encore de comprimer les temps morts ou peu productifs.

Une autre préoccupation était l'amélioration du contrôle des heures travaillées dans l'administration. La pratique de l'horaire variable, en vigueur dans certains services, rendait en effet difficile le contrôle des présences. La direction se doutait de nombreux abus, volontaires ou non, et exprimait la volonté de mettre un terme à ce « *laxisme* » (mot utilisé

par certains cadres supérieurs), mais sans vouloir intervenir directement auprès des personnes concernées.

En accord avec l'éthique de l'entreprise et dans le but de maintenir la paix du travail et d'éliminer les jalousies (souci d'égalité), la direction voulait assurer un même traitement pour tous, de l'employé sans responsabilité hiérarchique jusqu'au directeur général, dans tous les secteurs. Il existait donc des inégalités apparentes, notamment entre la distribution et l'administration, dont en particulier le secteur des achats. L'horaire libre avait déjà été revendiqué par l'exploitation dans les années 1970, quand il avait été introduit partiellement dans l'administration. La charte récemment établie prône en outre la responsabilité comme une des valeurs fondamentales. La révision des temps de travail offrait donc une occasion privilégiée pour donner de la chair à la charte en responsabilisant les collaborateurs. De plus, elle offrait l'occasion de mettre en valeur l'image de modernité publiquement soulignée par le directeur général. Enfin, il fallait évidemment aussi assurer la compatibilité avec les contraintes légales et surtout éviter l'intrusion d'un inspecteur du travail comme lors du recours au travail sur appel (contrats NPH).

Quant à l'amélioration de la qualité de vie des collaborateurs, les cadres ne s'y étendent pas, tellement il va de soi pour eux que l'horaire « libre » introduit une souplesse, voire une liberté positive pour les collaborateurs. Aucun ne s'interroge plus loin à ce sujet. Les cadres argumentent donc l'introduction de la flexibilité du temps de travail surtout du point de vue de l'entreprise. L'intérêt des collaborateurs est inscrit dans le règlement, mais il est peu porté par le discours des cadres.

Pour résumer, répétons qu'il s'agissait d'augmenter la productivité en améliorant la réponse aux fluctuations devenues plus imprévisibles, tout en respectant certains principes de base que l'entreprise s'était donnés. Plus concrètement, le nouveau système devait remplir les conditions suivantes :

- un même règlement pour tous ;
- assurer un bon contrôle des heures fournies ;
- donner une possibilité de variation des heures de travail selon les fluctuations saisonnières sans recours ni aux heures supplémentaires majorées ni au travail auxiliaire ;
- être compatible avec les dispositions légales, la charte interne et une image de modernité.

## **6.2.3 Le processus d'élaboration et de mise en œuvre**

### **6.2.3.1 Les initiateurs et l'élaboration du modèle**

L'initiative de l'introduction de la flexibilité du temps de travail semble être partie de la direction du personnel. Le directeur de la distribution y a toutefois joué un rôle central. Son département allait en effet connaître les changements les plus profonds. Mais les entretiens n'ont fait apparaître aucune personne ou service en particulier qui aurait été clairement à l'origine de toute cette procédure.

Il reste qu'en avril 1996, la direction a dénoncé le contrat collectif de travail avec une proposition concrète de modification, ce qui a appelé la Commission du Personnel à entrer en négociation. Une partie de cette première proposition a été reproduite par la Commission du Personnel dans le journal interne du personnel. La suite des phases d'élaboration est toutefois assez mal documentée. Une visite d'entreprise chez Kodak, dont Veillon s'était déjà inspiré dans les années 1970, et la lecture de quelques articles dans des revues d'économie d'entreprise semblent avoir été les principales sources d'inspiration. En tout cas, il n'y a pas eu d'interventions de la part de consultants ou autres tiers, le tout ayant donc été élaboré en interne.

D'après le chef du personnel, il y a eu une mini-enquête réalisée auprès des cadres, mais aucune des personnes interrogées ne m'en a parlé. Le souvenir des cadres indique plutôt que chacun a travaillé pour sa propre direction ou son propre département. Il y a tout de même eu des groupes de travail comprenant des collaborateurs de niveaux hiérarchiques et

départements différents. Les sujets pour lesquels ils ont été mis en place sont le système de saisie des temps de travail d'une part et l'organisation du transport des employés d'autre part. Ce sont donc des aspects techniques/ logistiques qui ont fait l'objet d'études plus affinées, et non pas les modalités d'aménagement du temps de travail.

La communication faite aux employés a principalement porté sur ces points logistiques : le système technique du pointage et la nouvelle offre des bus Veillon. Lors des conférences présentées par la direction du personnel l'accent avait été mis sur la nécessité économique de ces mesures. Un autre point délicat semble avoir été la crainte, de la part des employés, que le temps de travail total allait augmenter sans être payé davantage. En effet, les changements complexes concernant la durée hebdomadaire et les jours de congé ont rendu difficile la comparaison entre la statu quo et le système proposé. Mais le thème de la durée du travail n'a été abordé par aucune des personnes interrogées et ne semble donc pas avoir été perçu comme enjeu important.

Si l'élaboration des modalités de temps de travail flexibles en elles-mêmes n'a pas été réellement collective, exception faite de la négociation avec la Commission du Personnel, de grands efforts de communication ont assuré l'acceptation du système par l'ensemble du personnel.

### **6.2.3.2 Le rôle de la Commission du Personnel**

Le contrat collectif dans lequel est inscrite la flexibilité du temps de travail a été négocié conformément aux exigences contractuelles concernant le rôle de la Commission du Personnel, mais il n'y a pas eu d'autres implications directes de cet organe de représentation du personnel dans l'élaboration du modèle. Avec la dénonciation du contrat collectif de travail et la proposition d'avril 1996, elle a été mise devant le choix stratégique de la direction d'introduire une forme déterminée de gestion du temps de travail.

Les réactions de la Commission du Personnel face au modèle proposé ont d'abord été assez négatives. Dans le journal du personnel de l'été 1996, elle présente l'état actuel des négociations en indiquant la proposition de départ, ses amendements et les réponses de la direction, sans autre commentaire écrit. Mais les illustrations graphiques – des boules de chaîne – véhiculent l'idée que pour la Commission du Personnel la flexibilité représentait un outil d'exploitation, assimilable à un travail forcé dans une prison (Figure 6a). D'après le



tableau publié dans le journal en question, la Commission du Personnel ne s'opposait pourtant pas à la flexibilité du temps de travail en soi. Tout en acceptant le principe lui-même, elle voulait supprimer les heures bloquées, réintroduire certaines majorations et gagner sur les vacances, ce qui a été refusé en bloc. La gestion des heures positives et négatives par un compte courant (voir page 240 sur la balance) semble avoir été l'idée de la Commission du Personnel. Le point qui étonne le plus est que la première proposition de la direction parle d'une durée hebdomadaire de 40h½ et d'une réduction des vacances d'une semaine, c'est-à-dire d'une diminution globale du temps de travail de 28h½ heures par an et unité de travail, en guise d'échange contre l'introduction de la flexibilité ! Ultérieurement, il ne sera jamais plus question de cette réduction, la durée du nouvel accord étant de 42h½ heures hebdomadaires, sans toucher aux vacances. La CP préférait visiblement garder la durée des vacances plutôt que de raccourcir la durée globale du temps de travail. Elle n'a par contre pas réussi à négocier une forme alternative de la réduction de 28h½ initialement proposée par la direction. Aucun des journaux du personnel suivants ne relate la suite des résultats de négociation. Lorsque, une année plus tard, les pointeuses sont installées, le journal du personnel affiche à nouveau une image de titre très explicite critiquant la nouvelle situation (Figure 6b). A la reproduction d'anciennes machines de pointage est associé, à l'intérieur de la première page, le commentaire suivant: « les timbreuses, ou comment se faire rattraper par le passé »<sup>14</sup>. Le phylactère de la page de titre exprime aussi une position très critique face au pointage, mais cette critique s'arrête à cette expression quelque peu enjouée, que personne ne se sent en obligation de prendre très au sérieux.

---

<sup>14</sup> En Suisse, les termes de « timbrage », « timbreuse », « timbrer » sont très répandus pour désigner les systèmes mécaniques ou électroniques de saisie des temps de travail, ce qu'on appelle, en France, plutôt le pointage. Ils sont notamment utilisés par l'administration fédérale. Tout au long de ce travail, les deux expressions sont utilisées, avec une préférence toutesfois pour la version suisse lorsque je parle du cas étudié.

Figure 6 : numéros du Journal du personnel en relation avec l'introduction de la flexibilité du temps de travail



Sources des données : pages de couverture du journal du personnel de chez Veillon

La Commission du Personnel s'est donc exprimée deux fois de manière résolument négative par rapport à la flexibilité du temps de travail, une fois tout au début du processus et une autre fois après sa conclusion. Mais jamais sa critique n'est allée au-delà d'une expression imagée. On peut s'interroger sur le pouvoir d'une Commission du Personnel qui, de plus, n'arrive pas à faire respecter à la direction ses propres propositions avantageuses du début. L'entretien avec les membres de la Commission du Personnel a montré combien ceux-ci se sentent entre marteau et enclume. Leur double statut d'employés et de représentants du personnel faiblit la force qu'ils sont prêts à donner à leurs revendications, la sécurité de leur emploi pouvant toujours être en jeu. Des syndicalistes, ne devant pas craindre une rupture du rapport salarial, auraient plus facilement pu adopter une ligne plus dure dans les négociations.

### 6.2.3.3 Le rôle du personnel

L'ensemble du personnel a été informé en cours de route. Une première séance d'information a eu lieu le 25 avril 1996. Lors de ces séances, l'accent a été mis sur la nécessité d'une saisie automatique des temps de travail et d'une nouvelle solution pour le

transport du personnel. À nouveau, ce sont les aspects logistiques qui ont été présentés comme les plus sensibles et donc dignes d'une information approfondie, et non pas les détails des aménagements du temps de travail présentés comme fait accompli. Le personnel a donc simplement été informé sans implication dans l'élaboration du modèle, mais c'est lui qui devait donner son aval en dernier lieu par un vote. Il n'est donc pas étonnant que la direction du personnel ait déployé des efforts considérables de communication. Ces efforts n'ont pas été vains, puisque les nouveaux articles du contrat collectif de travail introduisant la flexibilité ont été acceptés par 90.7% des salariés<sup>15</sup>.

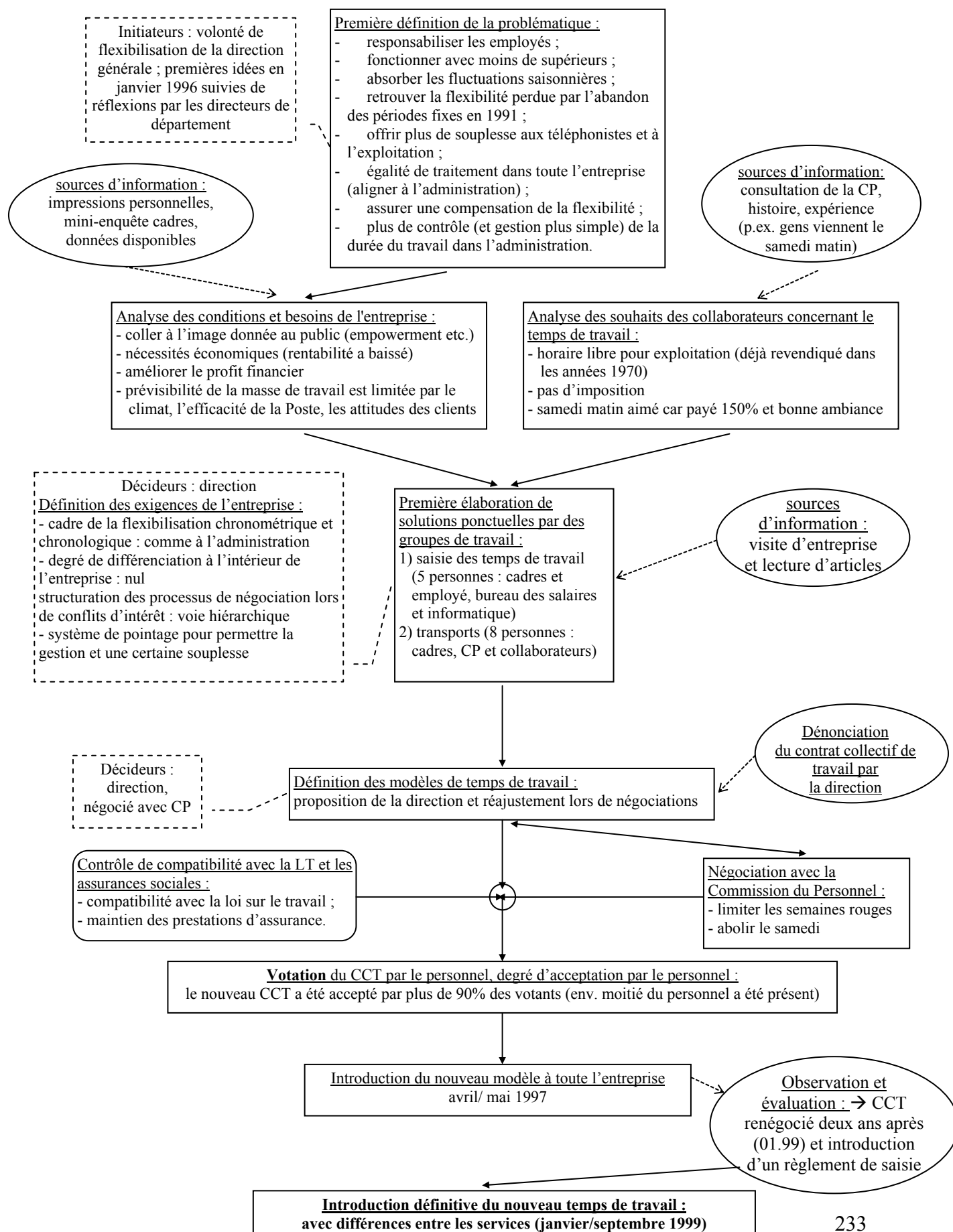
La modélisation de ce processus d'élaboration et de mise en œuvre (voir page suivante) montre le rôle relativement marginal de la Commission du Personnel. La plupart des étapes ont été définies par la direction et les cadres supérieurs (notamment de la distribution). La CP et quelques salariés ont été associés à l'élaboration de solutions ponctuelles, mais la CP n'est entrée en véritable négociation que lorsqu'un modèle concret a été proposé par la direction. La solution finale a tout de même été votée par l'assemblée générale du personnel.

Une fois entrée en vigueur, la réglementation est reprise à la lumière des expériences concrètes. Le contrat collectif a été renégocié 2 ans plus tard et quelques mois après, un règlement de saisie des temps de travail a été rédigé. Les détails de ces dernières étapes dans la mise en place du système de temps de travail sont décrits dans les chapitres suivants.

---

<sup>15</sup> Environ la moitié du personnel a participé à l'assemblée générale et donc au vote.

## Processus d'élaboration et de mise en œuvre du système de flexibilité du temps de travail :



## 6.2.4 Le modèle élaboré et ses réajustements

### 6.2.4.1 Modèle introduit en mars 1997

#### **Description du modèle de flexibilité du temps de travail introduit en 1997 chez Veillon**

Il s'agit d'une forme d'horaire mobile avec des heures bloquées et une limitation du temps d'ouverture de l'entreprise, couplée d'une possibilité exigible de variation de la durée hebdomadaire. Cet horaire, que Veillon appelle « horaire libre » est appliqué à l'ensemble de l'entreprise, à quelques exceptions près (les magasins en sont complètement exclus ; les téléphonistes et réceptionnistes et le personnel de nettoyage suivent un horaire imposé et les salariés à la machine de tri disposent d'un horaire souple ; ces horaires, précisés à l'engagement, peuvent d'ailleurs être modifiés pour faire face aux fluctuations saisonnières).

#### Durée du temps de travail :

La durée normale est de 42 heures par semaine auxquelles s'ajoutent 30 minutes (6 minutes par jour) pour compenser le pont de Noël ou de fin d'année de 3 jours, ce qui fait 8½ heures par jour inclus les pauses. Les employés disposent de 5 semaines de vacances et une semaine supplémentaire dès l'âge de 55 ans ou 20 ans d'ancienneté. Cette réglementation remplace un horaire hebdomadaire de 42 heures plus 2 heures pour compenser 6 jours de ponts et 5 jours de congé, avec 4 semaines de vacances (plus une semaine avant 20 ans et après 40 ans, plus une semaine dès 55 ans, plus une semaine pour les cadres).

#### Heures bloquées :

La plage des heures bloquées couvre 5½ heures par jour du lundi au jeudi (8h30-11h30 et 14h00-16h30) et 4½ heures le vendredi (fin 15h30). Sur 42 heures et demi par semaine, 26½ sont donc bloquées.

#### Heures d'ouverture de l'entreprise :

L'ouverture de l'entreprise est limitée à 5 jours (du lundi au vendredi) entre 6h30 et 19h00 (18h00 le vendredi). Ceci laisse des fourchettes temporelles à libre disposition d'une étendue de 7 heures par jour. Les cadres et certains employés techniques disposent d'un badge qui leur permet l'accès aux bâtiments en dehors de ces heures.

Les 42½ heures à fournir par semaine peuvent donc être réparties sur une plage de 61½ heures. En tenant compte du fait que 26½ heures sont fixes, il reste 16 heures à libre disposition par semaine à placer dans un arc de 35 heures.

#### Timbrage :

Le timbrage est obligatoire pour tout le monde à chaque entrée et sortie et pour la pause de midi, indépendamment du type d'horaire et du niveau hiérarchique. Sur le compteur électronique sont inscrites les heures à effectuer, les heures de vacances auxquelles on a droit, les heures supplémentaires et les heures de la balance.

Balance :

La balance comptabilise et cumule les heures travaillées en plus ou moins de la moyenne prévue par jour. Le contrat collectif de travail ne donne pas de limites explicites à la balance, mais les écarts importants doivent être discutés chaque mois entre collaborateur et supérieur.

Heures supplémentaires :

Ne sont considérées comme heures supplémentaires que les heures effectuées en dehors des heures d'ouverture de l'entreprise ou les heures dépassant le taux annuel. Elles doivent être autorisées par le supérieur direct et compensées par des congés lorsque l'activité le permet. Elles sont majorées en dehors des heures d'ouverture de l'entreprise (soir, nuit, samedi et dimanche).

La flexibilité :

La flexibilité est définie comme variation de la durée de travail en fonction des fluctuations de l'activité. Cette variation est limitée à 50% par rapport à l'horaire normal pendant au maximum 3 semaines, mais la durée ne peut pas dépasser 47 heures par semaine (avec un plein temps de 42 ½ heures par semaine, la variation maximale est donc de +10%). De plus il peut y avoir encore des variations de 10% à l'intérieur d'une semaine. Les heures cumulées doivent être compensées pendant les périodes de moindre activité et aucun congé non impératif n'est accordé pendant les périodes de forte activité. Les responsables des services ont la tâche d'annoncer au personnel, d'une semaine à l'autre (au plus tard le jeudi pour la semaine suivante) et par des couleurs (vert, orange et rouge), l'intensité prévue de l'activité. Les collaborateurs peuvent ainsi gérer leurs propres horaires en fonction des besoins de l'entreprise. La hiérarchie a aussi le devoir d'offrir les conditions pour le respect du taux d'activité contractuel sur une année et d'intervenir en cas d'abus de la part du collaborateur.

Le nouveau contrat collectif est entré en vigueur le premier janvier 1997, mais le système électronique de saisie des temps de travail n'a été installé qu'en mars dans la distribution et en juillet dans l'administration. Dans la perception du personnel, ce n'est qu'avec le timbrage que les choses ont effectivement changé. Il est aussi possible que les cadres, en l'absence d'un moyen clair de contrôle et de gestion des heures, n'ont pas eu recours aux possibilités de flexibilité avant l'installation de la timbreuse.

Il est intéressant de souligner que Veillon a choisi d'appeler le nouvel horaire « libre », alors qu'il ne diffère pas fondamentalement de l'horaire variable des contrats collectifs précédents.

## **6.2.4.2 Les réajustements formels**

### **6.2.4.2.1 Le règlement interne de « saisie et gestion des temps de présence et d'absence du personnel » de 1997**

Avec l'introduction de la flexibilité dans l'ensemble de l'entreprise, un règlement interne de « saisie et gestion des temps de présence et d'absence du personnel » a été introduit (début juillet 1997, modifié en novembre 1997). Ce règlement précise quelques détails pour l'application et introduit quelques modifications mineures.

Concernant les horaires non libres, on distingue notamment entre l'horaire imposé et l'horaire souple. Pour le premier, le pointage des heures d'arrivée et de départ est calculé à la minute près dans les limites de l'horaire fixé, alors que pour le deuxième le pointage est cranté au quart d'heure et les horaires sont établis par la hiérarchie dans des plans de travail hebdomadaires. Le règlement précise toutefois qu'une variante est à l'étude. Le terme d'horaire souple disparaît du texte des contrats et règlements ultérieurs et sera assimilé à une forme d'horaire imposé.

Les heures bloquées sont raccourcies d'un quart d'heure le vendredi soir (avec dérogations possibles), mais on précise que la présence obligatoire est de 5½ heures au minimum par jour pour un plein temps. On précise aussi qu'une flexibilité des temps de travail peut être exigée pour l'ensemble du personnel, quel que soit le type d'horaire. Une autre précision concerne la comptabilisation, lors d'absences, des 6 minutes par jour à accumuler pour le pont de fin d'année : ces minutes ne sont incluses que dans les absences dues à maladie, accident, visite de médecin et administration<sup>16</sup>. Ce règlement offre donc dans l'ensemble un peu plus de liberté que le CCT en limitant les heures bloquées, mais exige explicitement de tout le monde une adaptation aux besoins de l'entreprise et ne fait pas de cadeaux pour les minutes à fournir pour compenser les 3 jours de pont.

### **6.2.4.2.2 Le contrat collectif de travail et le règlement interne de « saisie et de gestion des temps de travail » de 1999**

Le contrat collectif de travail de 1999 et le règlement interne signé en septembre 1999 modifient à nouveau plusieurs points sans mettre en cause le modèle de 1997. Une des

modifications les plus intéressantes du contrat collectif concernant le temps de travail est l'ajout de formulations de principe. Une distinction explicite entre la notion de flexibilité et la notion d'horaire libre est en effet introduite. La première renvoie aux variations du temps de travail en fonction des exigences de l'entreprise et la deuxième aux variations voulues par les salariés. Ce complément clarifie donc l'ambiguïté inhérente au terme de flexibilité (flexibilité de qui et pour qui ?) et insiste sur l'idée d'une réciprocité (l'entreprise exige de la flexibilité pour ses propres besoins et offre en échange des horaires plus libres). C'est sûrement au nom de cette réciprocité qu'une compensation de 2 jours par année pour ceux qui ont un horaire imposé a été introduite à cette occasion. De même, la suppression de la semaine supplémentaire de vacances pour les cadres peut être comprise comme signe de traitement plus égalitaire entre les différentes catégories de collaborateurs.

Le calcul des heures des commandes téléphoniques et de la chancellerie connaît un changement important : le pointage est toujours calculé dès l'heure déterminée, mais va jusqu'à la fin effective de l'activité et non plus de l'horaire fixé. Ceci permet de tenir compte des dépassements horaires dus par exemple à des clients exigeants et en même temps de compenser d'éventuels légers retards. Cette mesure révèle que Veillon estime que le respect absolu des horaires peut être parfois néfaste à la qualité des prestations. Ne pas boucler au terme de son propre horaire l'appel d'un client qui a de la peine à choisir les articles qu'il veut commander, par exemple, est enfin reconnu comme un comportement louable.

La notion d'horaire souple disparaît à nouveau, après avoir été introduit dans le règlement de 1997. Par contre, les heures de travail des collaborateurs travaillant à la machine de tri (emballage) continuent à être saisies au quart d'heure selon le nouveau règlement interne de 1999. Ce n'est donc que le terme d'« horaire souple » qui disparaît (il est désormais apparenté à un horaire imposé), cette modification terminologique ne touchant en rien à la pratique. D'après la Commission du Personnel, c'était pourtant bien ce calcul au quart d'heure qui semblait poser problème. L'élimination du terme d'horaire souple peut être interprétée comme tentative de simplifier le système pour en améliorer la compréhension.

---

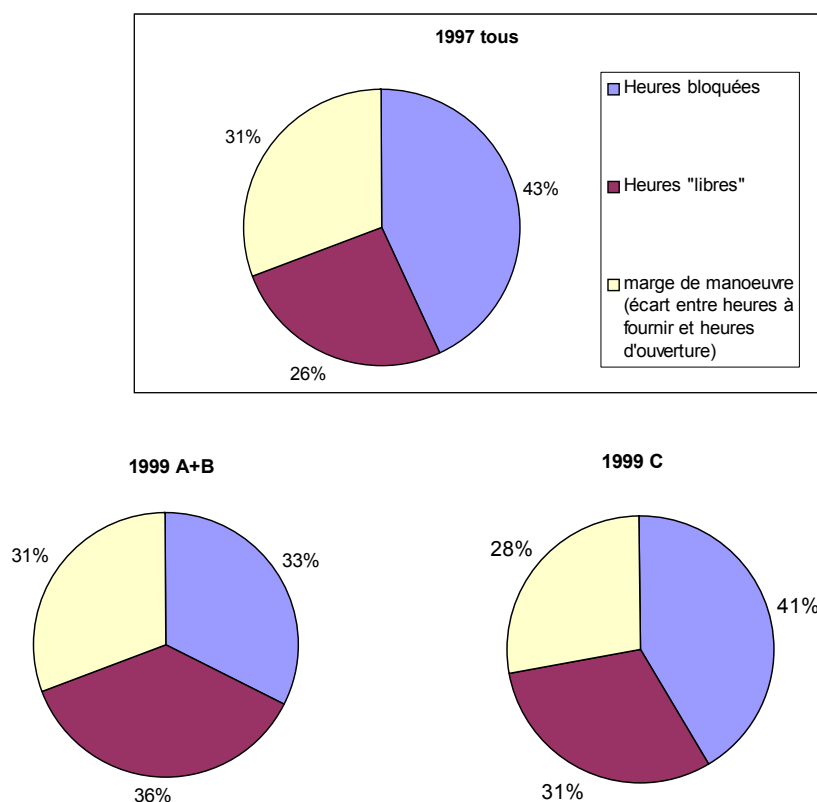
<sup>16</sup> La durée hebdomadaire normale est donc bien de 42 heures. Les personnes absentes par exemple pour le service militaire devront travailler davantage que 42½ heures par semaine à leur retour pour pouvoir pleinement profiter du pont de fin d'année, à moins de prendre ces heures sur leur balance.



C'est sûrement aussi dans le souci de simplification que la répartition de la durée hebdomadaire du travail a été revue. Les 42 heures réglementaires plus 30 minutes pour compenser 3 jours de pont ont effectivement été transformées en 42½ heures hebdomadaires réglementaires (avec une indication de la durée moyenne par mois), les 3 jours de pont étant désormais compris dans le droit de vacances. Par contre, la durée du travail a été légèrement diminuée en accordant une pause de 10 minutes aussi le vendredi après-midi.

Le nouveau contrat collectif de travail ouvre enfin la possibilité de différencier les heures bloquées par directions ou départements qui ne peuvent toutefois pas dépasser la limite de 5 heures par jour. En outre, il réduit le temps d'ouverture d'entreprise pour le bâtiment C qui ouvre désormais à 7h00 au lieu de 6h30. Dans le règlement interne, les heures bloquées sont ensuite définies par bâtiment. Globalement, ces mesures ont augmenté l'autonomie potentielle des employés des bâtiments A et B (diminution sensible de la durée des heures bloquées) et légèrement décalé celle des employés du bâtiment C (légère diminution de la marge de manœuvre par la réduction du temps d'accès à l'entreprise). Les cercles du graphique suivant indiquent la répartition des heures de travail d'une semaine (heures bloquées et non bloquées) sur le temps d'ouverture total de l'entreprise.

graphique 13 : la « liberté » inhérente à l'horaire mobile



Sources des données : contrat collectif de travail 1997 et 1999

Lorsque, en 1997, les heures bloquées ont été raccourcies d'un quart d'heure le vendredi, ceci avait été fait à la demande des collaborateurs du bâtiment B. La nouvelle règle avait pourtant été appliquée à toute l'entreprise. Cette volonté de généralisation a manifestement été remise en cause en 1999 : aux bâtiments A et B les heures bloquées se terminent désormais à 14h45 heures alors qu'au bâtiment C elles se terminent seulement à 16 heures.

Outre la différenciation des heures bloquées selon le bâtiment, le règlement de saisie et de gestion des temps de travail de septembre 1999 précise aussi les détails de la comptabilisation des heures et de la manipulation des heures supplémentaires. Finalement, le contrat collectif exige le dépôt du plan de vacances au plus tard le 31 mars, contre un mois plus tard dans la version précédente. Cette anticipation, ainsi que les diverses précisions concernant la deuxième version du modèle de flexibilité du temps de travail, témoignent de la difficulté de planification et de gestion inhérente à toute réorganisation du temps de travail allant dans le sens d'une plus grande variabilité.

### 6.2.4.3 Modèle en vigueur en 1999

#### **Description du modèle de flexibilité du temps de travail chez Veillon tel que pratiqué au moment de l'enquête (selon contrat collectif et règlement interne de 1999)**

##### But visé :

Le but explicite de ce modèle de gestion des temps de travail sont l'adaptation des durées au volume et à l'urgence du travail et l'amélioration de la qualité de la prestation.

##### Horaires libres :

Ce qui est appelé horaire libre est en fait un horaire mobile selon la terminologie de l'Office fédéral de la statistique<sup>17</sup>. Les collaborateurs peuvent déterminer leurs heures d'arrivée et de départ dans les limites du temps d'ouverture de l'entreprise et en respectant les heures bloquées pendant lesquelles leur présence est impérative. Cet horaire est appliqué à l'ensemble de l'entreprise, à quelques exceptions près (les magasins de vente directe en sont complètement exclus ; une cinquantaine de téléphonistes et de réceptionnistes, une vingtaine de personnes pour le nettoyage et une vingtaine de salariés à la machine de tri suivent un horaire imposé).

##### Durée du temps de travail :

La durée normale est de 42½ heures par semaine (25 minutes de pause par jour comprises), ce qui correspond en moyenne à 184 heures par mois. Les employés disposent de 5 semaines de vacances plus 3 jours à prendre obligatoirement pour le pont de Noël, et d'une semaine supplémentaire dès l'âge de 55 ans ou 20 ans d'ancienneté.

##### Heures bloquées :

La plage des heures bloquées varie selon le bâtiment entre 4 et 5 heures par jour, mais ne peut dépasser 5 heures.

Dans les bâtiments A et B (ateliers et distribution), les heures bloquées ont une durée de 4 heures et se situent tous les jours de 8h30 à 11h15 et de 13h30 à 14h45.

Dans le bâtiment C (administration), leur durée est de 4½ ou 5 heures et elles se situent du lundi au jeudi de 8h30 à 11h30 et de 14h00 à 16h00, et le vendredi jusqu'à 15h30.

##### Heures d'ouverture de l'entreprise :

L'ouverture de l'entreprise est limitée à 5 jours (lundi-vendredi) entre 6h30 et 19h00 (18h00 le vendredi). Le bâtiment de l'administration n'est ouvert qu'à partir de 7h00. Les employés peuvent arriver 10 à 15 minutes avant l'heure d'ouverture officielle, mais leur temps ne sera comptabilisé que depuis 6h30, respectivement 7h00 heures. Les cadres et certains employés techniques disposent d'un badge qui leur permet l'accès aux bâtiments en dehors de ces heures. Les autres employés peuvent, occasionnellement et en cas de nécessité, obtenir un badge avec l'accord de leur supérieur direct.

Les 42½ heures à fournir par semaine peuvent être réparties sur une plage de 61½, respectivement de 59 heures. En tenant compte que 20, respectivement 24½ heures sont fixes, il reste aux collaborateurs des bâtiments A et B 22½ heures par semaine à libre disposition à placer dans un arc de 41½ heures, et aux collaborateurs du bâtiment C 18 heures à placer librement dans un arc de 34½ heures.

##### La flexibilité :

La flexibilité est définie comme la variation de la durée hebdomadaire de travail que l'entreprise peut exiger de ses collaborateurs. Les règles de variabilité sont les suivantes :

*Amplitude* : la variation est limitée à 50% d'une semaine à l'autre par rapport à l'horaire normal, plus une variation éventuelle de 10% à l'intérieur d'une semaine.

<sup>17</sup> Cf. par exemple l'enquête suisse sur la population active (ESPA).

*Limites* : la limite supérieure de la durée hebdomadaire est de 47 heures (avec un plein temps de 42½ heures par semaine, la variation maximale est donc de +10%) et le nombre maximal des semaines consécutives à forte activité est de 3.

*Règles et délai de prévenance* : les responsables des services ont la tâche d'annoncer au personnel d'une semaine à l'autre, au plus tard le jeudi pour la semaine suivante, et par des couleurs (vert, orange et rouge), l'intensité prévue de l'activité. La variation de 10% à l'intérieur de la semaine peut être annoncée le soir précédent.

*Règles de compensation* : les heures cumulées doivent être compensées pendant les périodes de moindre activité et aucun congé non impératif n'est accordé pendant les périodes de forte activité. Les collaborateurs peuvent ainsi gérer leurs propres horaires en fonction des besoins de l'entreprise. La hiérarchie a aussi le devoir d'offrir les conditions pour le respect du taux d'activité contractuel sur une année et d'intervenir en cas d'abus de la part du collaborateur.

#### Balance :

La balance est un compte du dispositif de timbrage sur lequel sont inscrites et cumulées les heures travaillées chaque jour en moins ou en plus des heures moyennes établies par le contrat de travail individuel. Le contrat collectif de travail ne donne pas de limites explicites à la balance, mais il est dit que les écarts importants doivent être discutés chaque mois entre collaborateur et supérieur et qu'à la fin de l'année les heures sont reportées ; le règlement interne par contre fixe la limite du cumul des heures sur la balance à +100 heures et -100 heures en précisant que l'équilibre de 0 heures devrait être, si possible, atteint au 31 décembre.

#### Heures supplémentaires :

Ne sont considérées comme heures supplémentaires que les heures effectuées en dehors des heures d'ouverture de l'entreprise et autorisées par le supérieur direct. Elles doivent être compensées par des congés lorsque l'activité le permet. Elles sont automatiquement majorées en dehors des heures d'ouverture de l'entreprise (soir, nuit, samedi et dimanche) pour la distribution. Pour l'administration et les ateliers, la majoration est décidée par le directeur du département et elle est attribuée qu'en cas de surcharge réelle.

#### Contrôle du temps de travail :

Un système de pointage électronique est installé à chaque entrée des bâtiments et sur plusieurs étages. Le timbrage est obligatoire pour tout le monde à chaque entrée et sortie et pour la pause de midi, indépendamment du type d'horaire et du niveau hiérarchique. Sur le compteur électronique sont inscrites les heures à effectuer, les heures de vacances auxquelles on a droit, les heures supplémentaires et les heures de la balance. Ces informations s'affichent à l'écran à chaque fois qu'on fait passer le badge. Il existe un gestionnaire par service auquel doivent être communiqués les vacances, les congés et les absences à justifier.

Bien que le modèle ne soit pas explicitement annualisé, il en contient quand même quelques éléments. En effet, la balance doit, dans le cas idéal, être équilibrée au terme d'une année, bien qu'il y ait des contrôles chaque mois. La hiérarchie doit, pour cela, garantir les conditions pour que chaque collaborateur puisse réaliser le taux d'activité convenu dans l'espace de 12 mois consécutifs. Et, bien que le calcul des heures annuelles ne soit fait nulle part explicitement, les variations peuvent se faire sur l'arc d'une année.

### **6.2.5 Conclusions sur le processus et le modèle de temps de travail élaboré**

De manière générale, on peut dire que le modèle en vigueur dans l'entreprise au moment de l'enquête est une forme d'annualisation du temps de travail couplée avec un horaire variable pratiqué autant dans les fonctions administratives que dans les fonctions productives. En Suisse, l'horaire variable est diffusé depuis longtemps, mais les entreprises qui appliquent ce type d'horaire le vouent en premier lieu aux fonctions administratives (dans plus de 90% des cas), et beaucoup moins aux fonctions de production (dans moins de 50% des cas) (Blum, 1996). C'était, d'ailleurs, officieusement le cas de l'entreprise étudiée avant l'inscription de la flexibilité du temps dans le contrat collectif de travail. L'annualisation est un phénomène plus récent, mais représente une tendance forte. Selon les enquêtes (cf. chapitre 4.3.4), elle concernait entre 10% et 26% des entreprises en Suisse au moment où Veillon a fait ce choix. Si de prime abord le modèle choisi par Veillon n'a rien de vraiment innovant, son originalité réside surtout dans l'application généralisée de ce modèle à toute l'entreprise.

Comparé à d'autres modèles d'horaire mobile appliqués en Suisse, les heures bloquées ne couvrent pas une plage très longue, en particulier dans les bâtiments A et B. Par contre, les heures d'ouverture de l'entreprise sont relativement courtes. S'il est vrai que les employés peuvent demander un badge pour travailler en dehors des heures d'ouverture, les obstacles pour l'obtenir sont considérables. Toujours en comparaison à d'autres entreprises, les limites officielles de la balance (+/-100 heures) sont très larges. Cette amplitude laisse aux collaborateurs par exemple la possibilité d'utiliser la balance pour multiplier les jours de congé, mais augmente aussi la marge de manœuvre de l'entreprise et ainsi la disponibilité qu'elle peut demander à ses salariés. De plus, les heures - positive ou négatives - se trouvant dans la balance au terme de l'année sont entièrement reportées. Il n'y a donc pas d'autre dispositif que la règle écrite pour inciter entreprise et collaborateurs à viser une balance à « 0 » pour le 31 décembre, ce qui laisse à l'appréciation de la direction le sort des cas s'éloignant sensiblement de l'équilibre.

Quant à la flexibilité du temps de travail à proprement dire (selon la définition du contrat collectif), les marges de variation d'une semaine à l'autre peuvent paraître, à première vue, très importantes. L'entreprise peut en effet exiger d'une personne engagée à 70% de passer d'une semaine d'environ 15 heures à une autre de 45 heures par rapport à une durée

moyenne de 30 heures. On s'imagine les difficultés que cela peut poser par rapport à l'organisation quotidienne de la vie privée. Par contre, une limite maximale de 47 heures par semaine a dû être fixée, ce qui restreint quelque peu la variation pour les personnes engagées à plus de 75%. Compte tenu de l'ampleur des variations possibles, le délai de prévenance se révèle comme extrêmement court. Le modèle en lui même peut donc être qualifié comme permettant une très grande réactivité à très court terme.

Si on ajoute à cet outil les différents moyens de gestion de la main d'œuvre (les contrats d'auxiliaires et à périodes fixes notamment), on peut affirmer que l'entreprise s'est dotée d'outils puissants de flexibilité quantitative<sup>18</sup>. Elle peut donc varier de manière importante la masse totale des heures de travail et adapter ainsi sa production aux fluctuations saisonnières et aux demandes moins prévisibles de la clientèle. En comparaison, la flexibilité qualitative, c'est-à-dire la polyvalence, est peu développée.

L'analyse des différentes étapes successives de l'élaboration et de l'adaptation du modèle de flexibilité a mis en lumière une tentative évidente de rendre les conditions de travail plus égalitaires à l'intérieur de l'entreprise. Outre le fait que la direction a supprimé quelques privilèges apparents des cadres, comme notamment la semaine supplémentaire de vacances<sup>19</sup>, elle a surtout voulu offrir à tous la possibilité de travailler selon un horaire libre. Pour des questions d'organisation du travail, un horaire imposé a toutefois dû être maintenu pour deux groupes. Dans un deuxième temps, lors du deuxième contrat collectif incluant la flexibilité, une compensation a été introduite pour ces personnes, mesure qui vise à rétablir en quelque sorte l'équité interne. En même temps, les modifications successives allaient aussi toujours dans le sens d'une adaptation des modalités aux besoins et aux contraintes des différents départements et services. Ce phénomène révèle une contradiction difficilement

---

<sup>18</sup> Seuls une réduction de la durée hebdomadaire et un allongement des heures d'ouverture pourraient encore raisonnablement augmenter les marges de manœuvre actuelles. La possibilité du travail en équipe par contre, connu pour ses conséquences néfastes sur la santé et la vie sociale des travailleurs, a déjà été rejetée par Veillon.

<sup>19</sup> Cette semaine de vacances en plus devait sûrement compenser les heures supplémentaires des cadres, fournies mais pas payées. Comme je l'ai déjà souligné, la réglementation actuelle permet aux cadres de compenser en partie l'excédant de leur balance par des jours de congé compensatoires. Si ces deux systèmes ne diffèrent pas de beaucoup au niveau de l'équilibre objectif, cet équilibre est plus manifeste aux yeux de tous les collaborateurs avec le deuxième système.

résoluble entre une ambition d'égalité de traitement et une volonté de correspondre aux réalités diverses de l'entreprise<sup>20</sup>.

Avec l'introduction de la flexibilité, l'horaire « variable » a été rebaptisé horaire « libre ». En réalité, il s'agit toujours d'un horaire qui laisse une certaine marge de manœuvre aux employés entre heures d'ouverture de l'entreprise et heures bloquées, heures qui de plus n'ont pas été fondamentalement redéfinies. Le seul changement foncier par rapport à cet horaire est donc qu'il a été généralisé à toute l'entreprise, ce qui ne justifie pas la nouvelle dénomination. La seule raison plausible reste dès lors la volonté de la direction de souligner le caractère estimé progressiste des nouveaux temps de travail. Bénéficier d'un horaire libre plutôt que variable sonne beaucoup plus avantageux. La liberté peut ainsi être opposée à la flexibilité, comme les deux termes d'un échange voulu équilibré.

Le contrat collectif distingue, en effet, explicitement entre horaire libre, qui prend en compte le choix des collaborateurs, et flexibilité, définie en fonction des besoins de l'entreprise, des fluctuations d'activité. Une telle distinction est salubre, car elle n'essaie pas de masquer la contrainte inhérente au modèle, comme c'est parfois le cas dans certains accords à teinte très démagogique. Il apparaît ainsi clairement que l'entreprise attend de la disponibilité en retour de l'autonomie qu'elle offre à ses employés quant à leurs horaires. Les termes de l'échange sont explicitement définis. Les entretiens ont néanmoins montré que cette distinction n'est pas du tout présente dans la perception des collaborateurs. Ils font en effet un amalgame total entre ces deux aspects. Lorsque je leur demandais ce que représente pour eux la flexibilité, la grande majorité des personnes interviewées faisait référence, sous une forme ou une autre, à la notion de liberté individuelle. Il reste que le contrat collectif ancre de cette manière le principe de la réciprocité, principe qui doit idéalement présider à tout arbitrage en cas de conflit.

Quant à l'implication des différents acteurs de l'entreprise dans le processus, il est difficile de parler d'une démarche de négociation, voire de participation élargie. L'initiative du processus de flexibilisation des temps de travail est partie de la direction. C'est elle qui a

---

<sup>20</sup> La coexistence de ces deux principes rend aussi difficile l'interprétation de certaines mesures. L'exemple des heures bloquées différentes entre les bâtiments est assez révélateur : au bâtiment B, elles sont plus courtes d'une heure par jour. Est-ce pour équilibrer une injustice, sous-entendu qu'au bâtiment B les collaborateurs subissent davantage la flexibilité, ou est-ce simplement parce qu'il n'y en a pas besoin ? Un autre exemple est la manipulation des heures supplémentaires : une majoration automatique est prévue pour les collaborateurs du bâtiment B uniquement. Est-ce parce qu'à la distribution la flexibilité est beaucoup plus imposée ou parce que

dénoncé le contrat collectif de travail et amené la Commission du Personnel à négocier les modalités d'application. La position des membres de la Commission du Personnel est toutefois délicate. Étant à la fois défenseurs des intérêts des employés et employés eux-mêmes, il n'est pas dans leur intérêt personnel d'assumer des positions trop contrastées par rapport à celles de la direction. La réaction des membres de la Commission du Personnel est d'ailleurs très claire : ils se sentent entre marteau et enclume. Leur pouvoir n'est pas celui qu'on pourrait attendre d'un partenaire de négociation. Le fait qu'ils n'aient pas réussi à faire respecter certaines propositions très avantageuses que la direction même avait faites au moment de la dénonciation du CCT en est un indicateur très clair.

Quant à la participation directe des employés, plusieurs groupes de travail avaient été créés. Ces groupes rassemblaient des collaborateurs de plusieurs niveaux hiérarchiques, sans pour autant avoir été conçus en tant que mode de participation des employés à ce processus. Les thèmes définis étaient d'ailleurs de nature plutôt technico-logistique (timbrage et transports collectifs). Les modalités de l'aménagement du temps de travail elles-mêmes n'étaient pas discutées en dehors des séances avec la Commission du Personnel.

La direction a toujours réussi à faire en sorte que les syndicats ne soient pas présents sur le terrain de l'entreprise. Qu'elle offre, en moyenne, de meilleures conditions de travail que la branche, ne renforce, en soi, pas la position des employés. Les conditions de travail dépendent donc du bon vouloir de l'entreprise<sup>21</sup>, de sa santé financière et du rapport de force sur le marché du travail. La clause selon laquelle toute modification du contrat collectif de travail doit être votée par l'ensemble du personnel, représente toutefois un garde-fous fondamental. Les modifications concernant la flexibilité du temps de travail n'y échappaient pas. Que les collaborateurs aient pu s'exprimer sur l'accord final a sans doute augmenté l'acceptation globale de la flexibilité du temps de travail dans la pratique. L'exigence du vote par le personnel engage la direction à proposer des modifications qui apparaissent souhaitables, ou alors à les communiquer et argumenter de façon à convaincre les employés de leur nécessité. Le vote par le personnel peut donc être interprété comme un moyen de légitimer par la démocratie les décisions de la direction, mais il n'implique pas une démocratie participative. Une participation directe, une implication plus forte des

---

ce n'est que là qu'on en a vraiment besoin, sous-entendu qu'ailleurs les heures supplémentaires pourraient être pour la plupart évitées ?

<sup>21</sup> Tant que le conseil d'administration reste largement en mains familiales, les employés peuvent espérer que les principes de gestion du personnel ne seront pas complètement bouleversés.



collaborateurs dans l'élaboration du modèle de la flexibilité aurait à mon sens été souhaitable, d'autant plus que le temps de travail n'affecte pas seulement la vie au travail mais déploie ses effets sur la vie hors travail, sur la vie privée de chacun.

## 6.3 Conclusions

L'entreprise étudiée peut être qualifiée comme étant une organisation soumise à de fortes contraintes de production, notamment les fluctuations saisonnières typiques du secteur de la mode. Ces fluctuations se sont encore accrues depuis le début des années 1990, notamment en raison d'un service postal moins fiable<sup>22</sup> et d'un changement de comportement de la clientèle dû à la crise économique. D'après les témoignages des cadres et des employés interviewés, les commandes suivent en effet de plus en plus les humeurs de la météo, les clients n'achetant les manteaux d'hiver plus que lorsqu'il commence à faire froid par exemple, et les colis ne sont plus acheminés très régulièrement. L'orientation sociale que l'entreprise affiche ne lui permet cependant pas d'externaliser complètement le coût d'adaptation à de telles fluctuations sous des formes extrêmes comme peut l'être par exemple le travail sur appel. Soucieuse d'offrir de bonnes conditions de travail, elle songe alors à un système d'annualisation du temps de travail lié à un horaire variable, permettant à la fois d'adapter la durée des journées, semaines et mois de travail aux variations de l'activité sans devoir payer des heures supplémentaire et/ou chercher et payer des auxiliaires, et d'offrir à tous les employés de choisir, dans des limites bien précises, au jour le jour leurs heures de début et de fin du travail. Ce dernier élément permettait aussi d'égaliser le traitement entre l'exploitation et l'administration, cette dernière ayant pratiqué de manière informelle les horaires variables déjà avant l'introduction du nouveau système. Le secteur de l'exploitation (le bâtiment B) offrait non seulement des conditions de travail moins favorables en termes de temps de travail, de nature des tâches et de salaire, mais bénéficiait aussi d'une image interne clairement moins favorable. L'introduction de la flexibilité du temps de travail au niveau de l'entreprise entière sous une forme unique, bien qu'elle ait dû être légèrement adaptée aux différents secteurs dans un deuxième temps, offrait donc la chance de revaloriser le bâtiment B en lui signifiant qu'il était traité comme le bâtiment C et que ses collaborateurs valaient donc autant aux yeux de la direction. Que ce

---

<sup>22</sup> La poste suisse a été fortement réorganisée à la période en question. Son nouveau centre de tri a connu de problèmes graves de fonctionnement.

changement d'attitude de la direction face à ce secteur n'était pas complet ou pas sincère a dû être douloureusement expérimenté par les employés lorsqu'ils ont appris, en octobre 2002, que l'entreprise allait se séparer de toute la distribution.

L'élaboration et la mise en œuvre du système de flexibilité du temps de travail dans cette entreprise donne l'occasion de rappeler quelques éléments de base. Il apparaît avant tout qu'un changement portant sur le temps de travail implique une série d'acteurs de niveaux différents qui sont l'Etat, la branche, l'entreprise et ses acteurs institutionnels, les cadres et les autres employés. L'Etat, en édictant des lois sur le travail, donne un cadre précis de ce qu'une entreprise peut mettre en place. Nous avons vu dans un chapitre précédant que ce cadre est très large en Suisse (chap. 4.1). Dans le cas étudié, l'Etat est toutefois intervenu à deux reprises. La première s'est traduite par l'intervention d'un inspecteur du travail qui a dénoncé la pratique du contrat « non-permanent à heures », une forme de travail sur appel. La suppression de ce statut d'emploi a amené la direction à se poser la question de comment atteindre par d'autres moyens la variabilité souhaitée du travail fourni. La deuxième s'est avérée au moment de vérifier le modèle élaboré quant à sa compatibilité légale<sup>23</sup>. Au niveau de la branche, l'entreprise n'est liée à aucun accord ou convention collective. On peut toutefois considérer que la branche est intervenue dans la mesure où les conditions de travail qui y sont habituelles ont constitué la trame de fond par rapport à laquelle le nouveau système a pu être évalué par les acteurs impliqués dans la négociation. Le fait que les durées de travail soient en moyenne relativement élevées et irrégulières tant dans le commerce de détail que dans l'industrie textile a induit que la Commission du Personnel n'a pas été trop combative par rapport aux importantes variations qui peuvent être demandées aux employés. Les syndicats, par contre, sont complètement absents de la scène dans le cas analysé. C'est la Commission du Personnel, organe de représentation du personnel interne, qui a négocié avec la direction le contrat collectif introduisant la flexibilité du temps de travail. En réalité, sa position est plutôt faible et le résultat, relativement positif pour les employés, doit être attribué à la visée sociale de la direction plutôt qu'au rapport de force entre ces deux acteurs.

---

<sup>23</sup> La solution proposée n'a en réalité pas dû être modifiée, car les exigences légales sont d'une part largement connues par les membres de la direction du personnel, fortement impliquée dans la formulation du contrat collectif, et partiellement intériorisées par les salariés dans les revendications qu'ils ont pu formuler, et d'autre part intégrées dans les modèles déjà appliqués en Suisse et dont les concepteurs se sont inspirés.

Pour terminer, une remarque générale peut être faite sur la manière dont se construisent des règles officielles dans une entreprise. Dans la vision d'une régulation « du haut vers le bas », on peut considérer qu'une entreprise met sur pied une réglementation de temps de travail en respectant les limitations légales (loi sur le travail) et conventionnelles (convention de branche ou autre), en renégociant éventuellement une convention collective d'entreprise dans ce but. A partir de là, il peut y avoir une différenciation des réglementations par secteur de l'entreprise, tenant compte de contraintes spécifiques liées au travail. Enfin, des règles informelles surgissent par groupe de travail : les supérieurs hiérarchiques peuvent adopter des principes (p.ex. éthiques, de justice) pour réguler leurs interventions, des « contrats » implicites peuvent s'instaurer entre collaborateurs et leur supérieur, les collaborateurs élaborent des règles d'application pour eux-mêmes, définissant par exemple ce qui est normal et ce qui sort de l'ordinaire. Dans ce type d'analyse, on peut aussi observer d'éventuels décalages entre les différents niveaux de règles, dans le cas présent par exemple le hiatus qui s'est créé entre le principe d'égalité de traitement défendu visiblement par la direction et les pratiques parfois différenciées sur le terrain. Ces décalages peuvent exister sans poser de problèmes, mais aussi être à l'origine de tensions.

Par contre, on peut aussi considérer l'hypothèse inverse, à savoir une régulation par le bas. Nous avons vu qu'à différents moments, la construction des règles ne se faisait pas simplement dans le sens descendant. Ainsi, les réajustements réalisés dans le nouveau contrat collectif et surtout dans le règlement de saisie des temps de travail ont inscrit dans les règles officielles des pratiques résultant probablement de régulations conjointes locales, combinant l'action des cadres devant appliquer les nouvelles règles et les demandes et pratiques quotidiennes de leurs collaborateurs. Jean-Daniel Reynaud (1988 et 1997) argumente que la régulation effective dans une organisation est toujours le résultat de régulations conjointes, de la confrontation entre la régulation de contrôle (principalement celle exercée sur les exécutants par les cadres et la direction, ou tout autre sujet extérieur à un groupe de travail) et la régulation autonome (celle qu'essaient de faire respecter les exécutants) ; elle est donc fonction des rapports de pouvoir. J'ajouterais que la régulation conjointe au niveau le plus bas de l'entreprise, dans ses unités les plus petites, peut se faire de manière relativement autonome par rapport aux unités englobantes et, à terme, avoir des répercussions sur la régulation collective de l'organisation entière.

**RESULTATS :**  
**Les salariés face à la gestion de leur temps  
de travail**

---

### *Remarques préliminaires*

#### Rappel de la question de recherche : les déterminants de l'usage effectif des temps de travail

Le but des entretiens réalisés dans l'entreprise étudiée et du recueil des données de pointage est de comprendre comment se façonnent, au jour le jour, les temps de travail réels des salariés dans le cadre d'une forme de flexibilité temporelle. Je rappelle que dans le cas étudié, l'organisation a mis sur pied une réglementation du temps de travail qui permet de varier quotidiennement la durée et l'emplacement de ce temps, en laissant aux salariés la responsabilité de définir leur propre horaire en fonction à la fois des besoins personnels et des besoins de l'entreprise. Les limites données par le contrat collectif de travail concernent une durée journalière et hebdomadaire maximale, des plages horaires bloquées où la présence est impérative et une durée d'ouverture limitée de l'entreprise, l'équilibre des heures fournies au terme de l'année et un cumul maximal d'heures sur la balance au cours de l'année (cf. encadré à la page 240). Formellement, ce ne sont que ces limites là qui guident les actions concrètes des salariés en matière de temps de travail. Ces limites étant relativement larges, on pourrait s'attendre à une très grande variété de comportements individuels. Comme je l'ai exprimé dans ma première hypothèse, je pars toutefois de l'idée que l'existence de telles règles procédurales, ne donnant que des indications cadre quant aux comportements concrets à adopter, en opposition à des règles substantielles, laisse davantage de place aux rapports de pouvoir dans la détermination des actes effectifs. La coordination assurant la production doit en effet se faire au moyen de négociations perpétuelles, ne pouvant pas se baser sur une organisation préétablie et ancrée dans des prescriptions. Or, l'issue de ces négociations et ses conséquences pour le comportement individuel sont, selon mon hypothèse, fortement liées aux ressources mobilisables par les acteurs dans ces négociations. Ainsi, les comportements horaires des salariés dépendraient fortement de leur position, de leur statut et de leurs ressources individuelles et collectives.

Pour comprendre comment se fait le passage entre le règlement de temps de travail flexible et les pratiques effectives dans l'entreprise étudiée, je devrai donc m'attaquer à l'analyse de deux ordres de déterminants du comportement temporel. Le règlement lui-même impose aux salariés la prise en compte simultanée des besoins de l'entreprise et de leurs besoins personnels. Il sera donc nécessaire d'examiner à la fois des facteurs liés à l'entreprise et des facteurs liés à la vie personnelle des salariés. Au sein de ces deux ordres de déterminants, il

conviendra de considérer plus particulièrement, comme énoncé dans l'hypothèse, les ressources de pouvoir individuelles et collectives. L'entreprise et la vie privée orientent le comportement temporel des salariés non seulement en tant que contraintes externes, mais confèrent aux individus et aux groupes également des ressources plus ou moins effectives pour faire le partage entre ces deux ordres de contrainte et ainsi prendre les décisions quant aux comportements à adopter. Les salariés individuels et les groupes de travail sont donc considérés comme acteurs actifs. Il s'agit non seulement de repérer et, éventuellement, de calibrer les contraintes qui pèsent sur les comportements, mais également et surtout de comprendre quel rôle jouent les acteurs dans le façonnement de leurs pratiques quotidiennes. C'est dans cette idée que seront abordées les activités de négociation quotidienne et de régulation. Il sera ainsi possible de qualifier l'autonomie dont disposent les acteurs dans la définition de leurs propres horaires et durées de travail.

#### Remarques sur la structure de présentation des résultats

L'analyse du matériau empirique n'a pas tout de suite été entreprise en faisant la distinction entre ces différents types de déterminants, qui sont plus le résultat d'une démarche inductive. Elle a, au contraire, d'abord été effectuée de manière beaucoup plus exploratoire, en fonction du type de données. Les entretiens menés avec les cadres et les documents d'entreprise, les données de pointage et les entretiens menés avec les salariés ont été traités séparément. Mais présenter les résultats en maintenant cette distinction entre les types de données ne permettait pas de tirer le meilleur parti de la richesse et de la complexité de ce travail empirique. Quelle que soit leur source, les informations portaient sur une seule réalité et il était donc intéressant de pouvoir confronter plus directement les différents types de données. Restructurer la présentation selon un autre axe que purement méthodologique n'a pas seulement amené à un travail d'agencement, mais a impliqué bien plus fondamentalement un réexamen systématique des analyses et donc des investigations complémentaires.

La structure qui a été choisie pour la rédaction s'appuie principalement sur un critère thématique. En reprenant les thèmes qui se sont dégagés des analyses premières, il est apparu cohérent de regrouper les facteurs qui influencent le comportement temporel des individus au travail et leur degré d'autonomie dans la gestion de leur temps en deux grandes dimensions. Il s'agit, d'une part, des facteurs internes à l'entreprise et à son mode

d'organisation et, d'autre part, des facteurs externes à l'entreprise, propres à chaque individu. Le point de vue adopté pour faire cette distinction entre interne et externe est celui des salariés qui sont au centre de mon analyse et non pas celui de l'entreprise en tant qu'institution. La pression exercée par le marché et les clients, par exemple, est, pour les salariés, un aspect lié au monde de leur entreprise, alors que du point de vue de l'entreprise cet aspect aurait dû être considéré comme externe. Ce grand partage entre monde de l'entreprise et monde hors entreprise dévoile déjà un des résultats centraux, à savoir l'importance des aspects organisationnels pour comprendre la mise en œuvre quotidienne des temps de travail flexibles et l'existence toujours forte dans le cas présent de la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Mais il trahit aussi mon intérêt particulier pour la problématique de conciliation entre ces deux sphères.

A l'intérieur de chacune des deux dimensions, plusieurs thèmes, constituant autant de sous-dimensions, seront abordés. Pour les facteurs internes à l'entreprise les thèmes traités seront la production, l'organisation du travail, la structure interne, les politiques de gestion des ressources humaines et les attributs des individus conférés par l'entreprise. Pour les facteurs externes seront abordés la vie hors travail (famille, loisirs, parcours, projets) et les attributs des individus indépendants de l'entreprise. Bien que tous ces éléments ne soient pas également couverts par les différents types de données, je veillerai à donner à chaque fois, dans la mesure du possible, des éclairages venant de plusieurs sources complémentaires. Pour cela, et pour garantir une certaine lisibilité, les sous-dimensions seront toujours traitées de la même manière, en présentant d'abord les usages quant aux variations dans l'année des durées du temps de travail, ensuite l'utilisation de l'outil de la balance et enfin les horaires quotidiens.

En outre, il est important de souligner que la frontière entre facteurs externes et internes à l'entreprise n'est pas vraiment étanche. Plusieurs éléments, comme par exemple la formation, ne relèvent pas d'une seule dimension mais bien des deux en même temps. Ainsi, les interdépendances sont nombreuses et les causalités complexes. Mais la distinction entre facteurs internes et externes à l'entreprise me paraît la plus pertinente pour mon propos, puisqu'elle traduit l'importance de l'organisation productive pour le façonnement des comportements observés. Le fait que je me situe d'emblée dans une démarche relevant de la sociologie du travail et de la sociologie des organisations justifie en sus cet angle d'attaque.

En séparant les facteurs d'influence, il ne s'agit pas de suggérer que les comportements temporels des salariés soient la résultante d'une simple addition de contraintes externes et internes à l'entreprise, ni de se concentrer uniquement sur les contraintes, qu'elles soient organisationnelles ou non, pesant sur les acteurs. En effet, non seulement les deux dimensions interagissent, mais encore les salariés jouent un rôle actif dans l'articulation entre les contraintes de ces deux ordres. Plus en général, il y a partout une part d'indéterminé qui peut être investie par les acteurs (espaces de liberté utilisés ou non). La démarche proposée ne permettra pas de chiffrer cette part d'indétermination - ce n'est pas le but ici - mais elle pourra montrer comment la contrainte agit sur les acteurs et comment eux agissent avec cette contrainte. Après avoir abordé séparément les facteurs internes et externes à l'entreprise, sera ainsi abordé, dans un troisième temps, plus explicitement l'articulation entre les déterminants organisationnels et extra-organisationnels et surtout de la place de l'acteur dans cette tension.

La présentation des résultats par thème représente néanmoins un inconvénient que j'essaierai d'atténuer par une attention particulière portée à l'écriture. En juxtaposant les résultats relevant de différents types de données et en les ordonnant par thème plutôt que par témoignage individuel, par exemple, il sera difficile de tirer le meilleur parti de ce qui constitue à mon sens la qualité première des données qualitatives, et plus particulièrement des entretiens individuels approfondis. Il ne sera, en effet, pas possible de présenter chaque cas avec sa logique propre, sa cohérence interne, et il sera donc difficile de rendre justice à l'idée que chaque individu est davantage que la somme des facteurs déterminant son comportement. Le fait de devoir couper les témoignages par thème rendra probablement les récits moins vivants. Pour atténuer cet inconvénient, j'essaierai de situer les personnes citées par rapport aux thèmes déjà exposés au fur et à mesure que j'avance dans l'analyse (par exemple, lorsque je parlerai des activités privées d'un célibataire, je pourrai les mettre en lien avec ses caractéristiques relevées au sein de l'entreprise). De plus, j'attribuerai un prénom fictif à chaque personne en sorte que la reconnaissance soit facilitée. De cette manière j'espère que les individus apparaissent au fil de la lecture dans toute l'épaisseur qu'ils ont bien voulu me présenter.



## 7 Le monde de l'entreprise

---

L'entreprise, pour faire face à l'objectif qu'elle s'est fixée (proposer certains biens ou services), met en place une organisation déterminée des moyens techniques et humains. Les choix qu'elle fait quant à l'organisation de la production et des ressources humaines orientent les actions possibles des acteurs de l'entreprise. Tout nouveau dispositif introduit dans l'organisation s'insère dans ce système qui en conditionne l'application concrète, mais qui peut à son tour être modifié par cette dernière. C'est-à-dire que l'application peut avoir un effet en retour sur le dispositif lui-même et le système plus en général. Il reste que pour analyser la mise en œuvre d'une nouvelle mesure dans une entreprise, il est indispensable de tenir compte des structures et relations qu'elle a construites. C'est dans ce sens que je propose de comprendre dans un premier temps comment des facteurs internes à l'entreprise ont conditionné la mise en place concrète du dispositif en question, la flexibilité du temps de travail<sup>1</sup>. La flexibilité du temps de travail a été, pour l'entreprise étudiée, un choix d'organisation particulier pour gérer le caractère saisonnier de son activité. De plus, la direction a décidé que le système de gestion du temps de travail est le même dans toute l'entreprise et pour tous les employés, indépendamment de leur activité, fonction et niveau hiérarchique. Et pourtant, tout le monde n'effectue pas les mêmes tâches et tout le monde n'est pas soumis à la même organisation du travail. On peut donc s'attendre à ce que cette flexibilité du temps de travail ne soit pas appliquée de la même manière partout. Pour vérifier cela, je vais comparer, entre les différentes unités fonctionnelles et organisationnelles de l'entreprise, certains éléments de l'application concrète de ce système : les variations de la durée du travail sur l'année, l'utilisation de la balance et l'usage des horaires quotidiens. Je vais plus particulièrement analyser les usages du temps de travail selon une division grossière entre production et services (bâtiments B et C), selon les départements et services, selon les échelons hiérarchiques, selon des catégories créées

---

<sup>1</sup> Il est vrai qu'aujourd'hui, avec l'apparition des entreprises en réseau et d'autres modèles d'organisation délocalisés, il devient de plus en plus difficile d'établir la frontière entre ce qui est à considérer comme interne et externe à une entreprise. A mon sens, l'entreprise constitue toutefois une unité d'analyse pertinente, en ce qu'elle définit clairement les conditions d'appartenance à son système (comme d'ailleurs toute institution). Il ne faut pas pour autant se limiter au périmètre juridique de l'organisation, mais y inclure des acteurs comme les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les propriétaires, les associations, le pouvoir public, les prêteurs, les concurrents, etc. en ce que l'entreprise organise les relations avec ceux-ci (et avec son environnement en général) (Morin, 1999, p. 22 et Linhart, 1994a, p. 19). De plus, en établissant la frontière entre interne et externe au niveau des salariés comme je le propose, il apparaît encore plus clairement que les acteurs gravitant autour de l'entreprise sont à inclure dans leur monde de entreprise.

par la gestion du personnel comme le statut de l'emploi (type de contrat, taux d'occupation), le niveau de qualification requis, l'ancienneté ou encore selon la fonction exercée par les salariés (centralité de la fonction, profession et son prestige dans l'entreprise). La nature des relations sociales entre représentants des salariés et direction, le style de management propre aux différents cadres, la culture du 'travail bien fait' des divers groupes, l'intériorisation des contraintes entrepreneuriales par les salariés et le choix d'un certain dispositif technique de gestion du temps de travail seront également discutés dans leur éventuel potentiel d'influencer l'application quotidienne du système de flexibilité temporelle, bien que de manière moins étendue et systématique que pour les premiers facteurs en raison de la disponibilité des données.

Il faut encore préciser que les saisons ne constituent pas des facteurs internes, mais un élément de l'environnement externe propre à l'activité choisie par l'entreprise. Elles sont créées par le marché, par le fonctionnement économique et social général du secteur et par la demande. Elles ne sont pas produites ni maîtrisées par l'entreprise. Toutefois, du point de vue des salariés, ces saisons leur viennent de l'intérieur en ce qu'elles participent fondamentalement à définir l'activité de l'entreprise. Il est impossible de parler de l'organisation interne de la production, du travail et de l'emploi sans faire référence à cette réalité constitutive de l'entreprise.

## **7.1 Les contraintes de l'organisation de la production et du travail**

La recherche d'une plus grande flexibilité dans les temps de travail ayant été motivée en premier lieu par des raisons liées à la production et à son organisation, il faut s'attendre à ce que ces contraintes soient particulièrement fortes et ressenties comme telles. Tout le système de gestion flexible du temps de travail a en effet été conçu pour répondre aux caractéristiques de production et d'organisation du travail propres à l'entreprise. Il serait donc logique que la gestion quotidienne du temps de travail varie avant tout selon les différences internes en matière d'activités et de modes de coordination.

Pour analyser les effets de cette organisation sur l'usage effectif du temps de travail, j'ai procédé de deux façons. D'une part, j'ai comparé les données concernant les pratiques de temps de travail entre les unités fonctionnelles de l'entreprise (bâtiments, départements,

services) en supposant que certaines différences de fonctionnement temporel entre ces unités sont liées aux différences au niveau de la nature de leur travail et de son organisation et au niveau du positionnement et de l'intégration des unités dans le processus de production. Selon le type de données disponibles, cette comparaison s'est faite soit sur la base des graphiques qui représentent les comportements en matière de temps de travail soit par le biais de corrélations statistiques. C'est la connaissance globale du fonctionnement de l'entreprise, acquise à travers les différentes documentations, les entretiens et l'observation participante, qui m'a permis d'évaluer si les différences de comportement entre les unités fonctionnelles sont effectivement explicables par l'organisation de la production et du travail ou si d'autres facteurs, tels que le style de management du responsable de l'unité ou la composition du personnel (sexe, âge, qualification, statut d'emploi, etc.) améliorent la compréhension des différences et similitudes de comportement. Des analyses spécifiques pourront compléter cette évaluation par une estimation qualitative des poids respectifs d'influence.

D'autre part, il a été tenu compte de la perception des contraintes de l'organisation par les personnes interviewées. Les entretiens menés avec les cadres et les salariés seront analysés pour examiner dans quelle mesure le travail et son organisation apparaissent dans leurs discours comme un élément informant la gestion de leur temps de travail, dans quel sens ces contraintes agissent et comment elles sont perçues.

### **7.1.1 Les variations de la durée du temps de travail sur l'année, ou l'effet des saisons**

La possibilité de faire varier la durée du travail au long de l'année a été centrale pour l'adoption du système actuel de gestion du temps de travail. La première analyse portera donc sur les variations de durée de mois en mois pour comprendre comment l'entreprise, les différents départements, services et individus utilisent la flexibilité en termes de durée du travail variable à long terme.

Dans ce but, seront analysées ici principalement les données de pointage récapitulatives par mois. Ces données aplatissent les éventuelles variations internes aux mois, mais permettent de comprendre de quelle manière l'entreprise et ses différentes unités font face aux grandes fluctuations sur l'année.

Le total des heures effectuées chez Veillon peut varier par trois outils principaux. Premièrement, la hiérarchie dispose de plusieurs types de contrats de travail dont elle peut planifier l'utilisation en fonction des prévisions d'activité : les contrats à périodes fixes (à plein temps ou à temps partiel) et les contrats d'auxiliaires. Cette technique de la gestion de la main d'œuvre permet une importante flexibilité quantitative à moyen et à court terme. Deuxièmement, la répartition des heures de travail peut être modulée par une planification concertée des vacances et l'attribution des accords pour les jours de congés. Finalement, la durée des jours et semaines de travail peut varier grâce à l'utilisation de la balance, en compensant les heures effectuées lors des périodes à forte activité pendant les périodes particulièrement creuses.

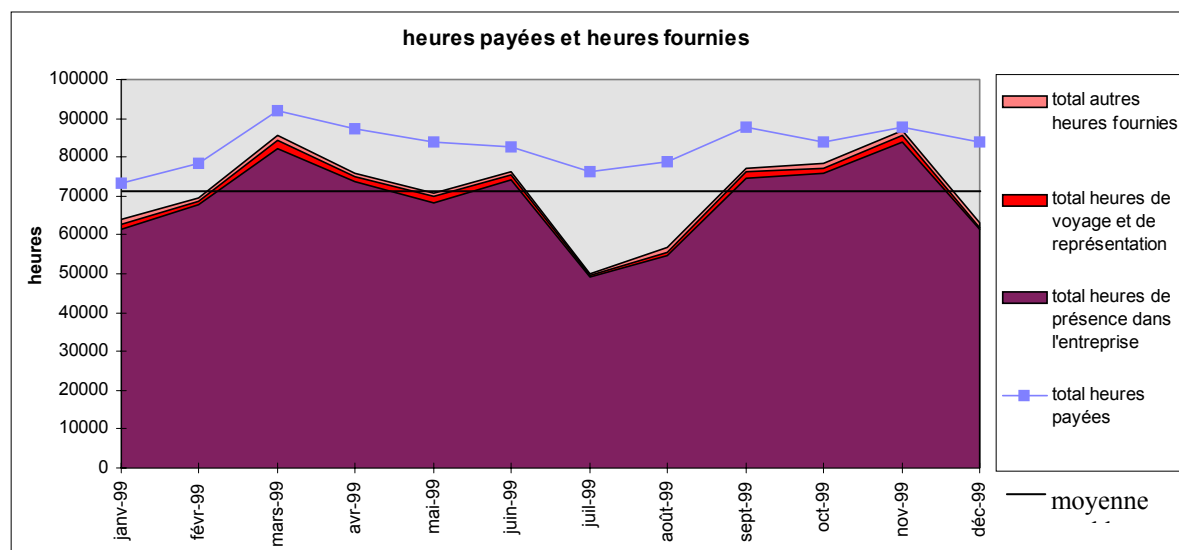
Le chapitre présent se focalisera cependant sur l'effet global de ces différents moyens sur les variations des durées de travail d'un mois à l'autre. Dans le chapitre suivant (7.1.2), j'analyserai plus en détail l'utilisation de la balance et dans le chapitre 7.3, j'approfondirai le recours aux différents contrats de travail.

### **7.1.1.1 Les saisons au niveau de l'entreprise dans son ensemble**

Si l'on regarde d'abord la variation du total des heures fournies, sans distinguer entre les unités de production, le graphique suivant (graphique 14) indique globalement deux pointes d'activité, une par semestre. Au premier semestre, il s'agit du mois de mars et, dans une moindre mesure, de celui de juin. Au deuxième semestre, il s'agit du mois de novembre et, dans une moindre mesure, des mois de septembre et octobre. Les mois de juillet-août et, dans une moindre mesure, de décembre-janvier sont par contre plus calmes. On peut déceler une certaine correspondance entre les mois les plus creux et les mois classiques pour les vacances : décembre pour les vacances de Noël et juillet pour les vacances d'été. Elle entre facilite de toute évidence l'acceptation de la flexibilité des temps de travail.

*Le nombre total des heures fournies* varie assez fortement au cours de l'année en dessinant deux saisons principales. On verra plus loin que ce rythme diffère légèrement selon les services et le type de contrat.

graphique 14 : évolution de la masse de travail fournie au cours de l'année 1999



Source des données : JBM<sup>2</sup>, Veillon

Ce graphique indique indirectement qu'une part non négligeable des fluctuations dans la masse de travail fournie est absorbée par des personnes ne travaillant que ponctuellement. En effet, la ligne du total des heures payées, c'est-à-dire les heures figurant comme dues dans le compteur, n'est pas constante sur l'arc de l'année<sup>3</sup>. C'est en mars que le nombre plus élevé d'heures a été prévu, et en janvier le nombre le plus bas. Mais les différences des heures payées d'un mois à l'autre ne sont pas aussi importantes que celles des heures fournies, ce qui suppose que les autres fluctuations dans l'année se font avec les vacances, les congés et la balance du personnel fixe à contrat continu<sup>4</sup>. Pour faire face à la pointe d'activité extraordinaire de novembre par contre, l'organisation a largement eu recours aux auxiliaires<sup>5</sup>, vu que la montée des heures effectuées n'est pas prévue dans les heures à payer.

### 7.1.1.2 Les saisons au niveau des bâtiments, départements et services

Les rythmes et l'importance des variations ne sont pas identiques dans toute l'entreprise. L'utilisation des différents outils de flexibilité (types de contrats, planification des

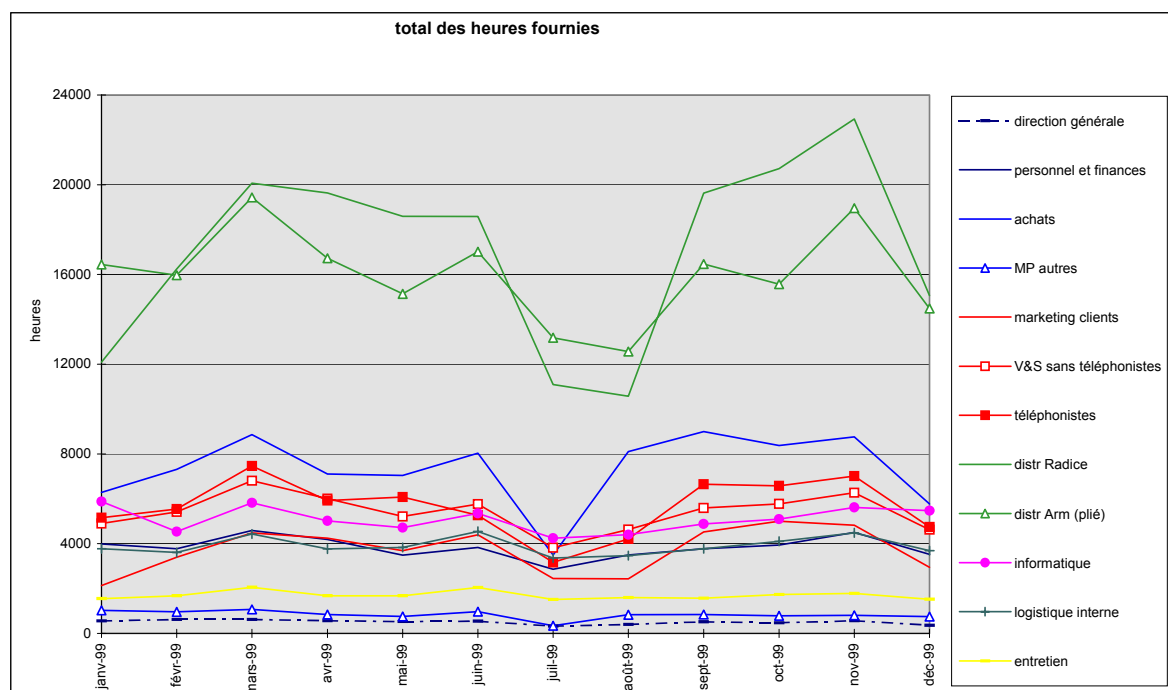
<sup>2</sup> JBM est le nom du logiciel de gestion du temps de travail. Il s'agit donc de données qui ont été exportées de la base de données de pointage.

<sup>3</sup> Le salaire de chaque employé permanent reste constant d'un mois à l'autre, calculé sur la base des heures moyennes à effectuer chaque mois. Les heures réellement travaillées, par contre, peuvent varier sur l'année (balance, vacances, maladie, etc.). La masse salariale de l'entreprise, pour sa part, varie également sur l'année en raison du recours à de la main-d'œuvre auxiliaire et à périodes fixes.

<sup>4</sup> Il est aussi à noter que certaines oscillations des heures fournies sont dues au nombre variable de jours ouvrables (durée des mois et jours fériés).

vacances, balances, etc.) se fait en fonction des besoins des différentes directions, départements et services. Les rythmes de travail ne sont pas exactement les mêmes dans toute l'entreprise. Ce sont la distribution et les achats qui connaissent les variations les plus importantes (voir graphique suivant).

graphique 15 : variation des heures fournies par service



Source des données : JBM, Veillon

<sup>5</sup> En outre, selon des informations informelles de la direction du personnel, Veillon n'a pas, pendant l'année analysée en particulier (1999), remplacé tous les départs des employés à contrat continu et a donc dû embaucher davantage d'auxiliaires pour la pointe d'automne.

**Légende des services tels que définis pour les analyses des graphiques**

Pour les besoins de l'analyse, les départements et services ont été regroupés selon une logique légèrement différente de celle de l'organigramme (unités opérationnelles, spécificités de l'horaire et taille si possible). En voici les détails :

<b>Service ou département</b>	<b>nombre de personnes</b>	<b>en % du personnel</b>
Direction Générale	4	0.6%
Personnel et Finances	38	5.7%
Achats (acheteurs et assistants)	67	10.0%
Marketing Produit autres (gestion produits et transport)	9	1.4%
Marketing Clients	35	5.2%
Vente & Services clientèle sans téléphonistes	50	7.5%
Téléphonistes	59	8.8%
Services de distribution sous la responsabilité de A (Arrivages etc.)	151	22.6%
Services de distribution sous la responsabilité de R (Retours etc.)	159	23.8%
(dont Emballage)	(32)	(4.8%)
Informatique	37	5.5%
Logistique interne	29	4.3%
Entretien (nettoyage)	28	4.2%
<b>TOTAL des personnes ayant travaillé au moins 1 heure en 1999</b>	<b>668</b>	<b>100%</b>

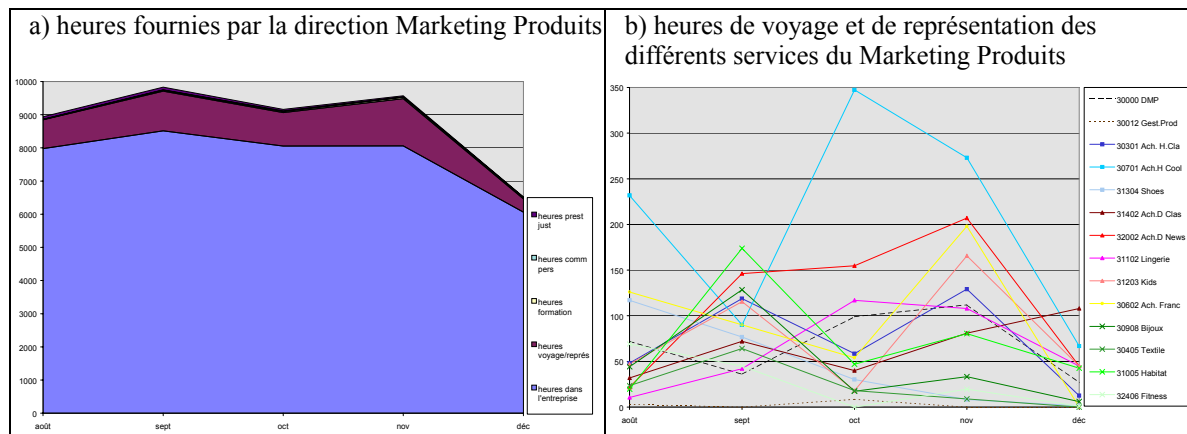
Le graphique 15 montre que c'est dans la distribution que la masse des heures varie le plus, et plus particulièrement dans les services sous la responsabilité du cadre R. On peut supposer que c'est là que la masse de travail fluctue effectivement le plus, mais ces données ne peuvent pas l'affirmer avec certitude<sup>6</sup>. Il se pourrait aussi que la plus forte variabilité des heures fournies trouve son origine par exemple dans une organisation du travail caractérisée par peu de polyvalence (flexibilité qualitative) et par un travail en urgence. Les services des Achats, du Marketing Clients et des Téléphonistes connaissent également des variations assez importantes. Nous verrons plus loin que les variations des heures se font par des stratégies différentes selon les départements. Dans la distribution, notamment dans certains services, le recours aux contrats atypiques et précaires est très fort, alors que dans le Marketing Produits et Marketing Clients, où les contrats permanents sont la norme, la variation des heures est principalement obtenue par une utilisation individuelle de la balance, c'est-à-dire par le fait que les employés travaillent par moments plus que prévu en moyenne par leur contrat de travail et parfois moins.

<sup>6</sup> Pour cela, il faudrait pouvoir comparer des données très détaillées quantifiant la demande. De telles données n'existent pas pour tous les services et, le cas échéant, sont difficilement comparables, car elles n'utilisent pas les mêmes indices.

### Les saisons du département Marketing Produits (DMP) sous la loupe

Une spécificité du travail dans ce département est due au fait que certains collaborateurs sont souvent amenés à effectuer des heures en dehors de l'entreprise pour réaliser des achats à l'étranger ou pour entretenir les contacts avec les fournisseurs. Le graphique suivant montre la part de ces heures et leur évolution dans le temps par service.

graphique 16 : heures de travail fournies par le Marketing Produits



Source des données : JBM, Veillon

Les heures de voyage constituent une part non négligeable du travail fourni par les collaborateurs du Marketing Produits (plus de 11% pour la période considérée). Mais les périodes de voyage ne sont pas les mêmes pour tous les acheteurs et leurs assistants. On constate, en général, deux moments forts (septembre et novembre), mais pour la ligne « Homme cool » c'est décidément plutôt octobre, et les collaborateurs de la ligne « Dame classique » font un nombre important d'heures de voyage et de représentation en décembre alors qu'elles sont plutôt rares dans tous les autres services pendant ce mois. Le mois de décembre est habituellement un mois tranquille. Il y a non seulement le pont de Noël et les vacances, mais les collaborateurs cumulent aussi moins d'heures sur leur balance. Ils restent en moyenne moins longtemps en semaine et compensent davantage le vendredi, voire à d'autres jours (graphique 19). Le graphique suivant montre aussi qu'au Marketing Produits, tout comme ailleurs dans l'entreprise, les personnes ont l'habitude de travailler moins longtemps le vendredi. Une seule fois, pendant la première semaine d'octobre, la moyenne de la balance du vendredi n'est pas négative. Cela ne signifie pas pour autant que la balance ne soit pas utilisée pour faire face aux fluctuations d'activité. Pendant les semaines à forte activité, les collaborateurs travaillent en moyenne environ une demi-heure de plus par jour, en particulier le jeudi, et ils compensent très partiellement en partant une demi-heure plus



tôt, voire moins, le vendredi. Pendant les semaines à faible activité par contre, les collaborateurs travaillent en moyenne quelques dizaines de minutes en plus en semaine pour partir une heure, voire plus, plus tôt le vendredi ou même les autres jours de la semaine.

### 7.1.1.3 Les saisons dans le vécu des employés

D'après les affirmations des individus interrogés, la variation de la durée du travail par périodes dépend fortement de l'organisation de la production et du travail. Qu'ils mentionnent les périodes rouges, oranges et vertes ou qu'ils ne les mentionnent pas, la masse de travail, son caractère saisonnier et son organisation sont la contrainte la plus fortement et spontanément ressentie. Deux tiers des interrogés ont directement signalé ce facteur lorsqu'ils étaient interrogés sur ce qui détermine leurs durées et rythmes de travail (contre la moitié pour des facteurs liés à la vie privée et/ou à l'état physique et un cinquième pour les ordres du chef et/ou les indications du règlement ou du contrat). Même si le facteur de l'organisation du travail n'a pas toujours été mentionné au moment de la question explicite, au cours de presque tous les entretiens, à un moment ou à un autre, les fluctuations de la masse de travail sont évoquées comme étant très importantes dans la détermination des variations de durée du travail. La saisonnalité de l'activité est fortement intégrée par tous les salariés de l'entreprise et pour la plupart il est évident d'adapter la durée du travail aux variations saisonnières, même si ce n'était pas le cas avant l'introduction de la flexibilité. Pour un certain nombre de salariés, notamment du bâtiment C, les pratiques en matière de durée et rythme de travail sur l'arc de l'année n'ont pas vraiment changé. Ils variaient leur temps de travail déjà au gré des saisons avant l'introduction de la flexibilité. Pour d'autres, au contraire, surtout les salariés du bâtiment B, l'introduction du nouveau contrat collectif a sensiblement modifié les pratiques. Mais aux yeux de tous, les fluctuations liées à l'activité dans la branche de la mode et de la vente par correspondance justifient l'irrégularité de leur durée de travail. Ils savent que les cycles d'activité particulièrement fortes et les cycles particulièrement faibles, les périodes rouges et vertes, durent plusieurs semaines, voire mois :

*Carla (F31B\_C100b) : « Rouges, vertes, je sais pertinemment que pendant 3-4 semaines il va y avoir du boulot »*

*Thomas (H34C\_C100 :) « C'est de semaine en semaine, de mois en mois, c'est vraiment des cycles. », « Quand on est en mois verts, parce que c'est des mois (rires)! [...] Nous on a peut-être deux mois de vert et quatre de rouge, deux de vert. »*

Quant à l'anticipation de ces cycles par les employés, elle se fait sur la base de plusieurs mécanismes, pris séparément ou combinés : la connaissance des saisons de la branche, l'évolution du travail quotidien et la planification par les supérieurs.

Premièrement, les saisons étant sensiblement les mêmes d'une année à l'autre, les anciens et les professionnels de la branche ont une idée assez précise de comment évolue la masse de travail au cours des saisons et il leur est possible de prévoir en gros à quelles périodes il y aura plus ou moins de travail<sup>7</sup>.

*Monique (F61C\_PF050) : « Au mois de novembre on a beaucoup de travail et au printemps. »*

*Carla (F31B\_C100b) : « Je pense qu'en février il doit y avoir quelque chose comme ça, mars peut-être, vers Pâques. Après on recommence la saison en septembre, octobre. »*

Mais, d'année en année, ces saisons ne tombent pas exactement au même moment. Il peut y avoir des décalages de plusieurs semaines. Ce sont les personnes travaillant à périodes fixes qui ressentent le plus ces décalages car, dans ces cas, il arrive que la hiérarchie leur demande de commencer plus tôt ou plus tard que prévu par leur contrat. De plus, il semble que ces décalages deviennent de plus en plus courants :

*Denise (F50C\_PF060) : « Avant j'avais des arrêts qui étaient fixes et puis maintenant ça change des fois. [...] C'était ma patronne [qui m'a demandé de déplacer] et puis j'ai réalisé moi même effectivement qu'il fallait que je modifie des choses, parce que ça tombait souvent mal. Des fois les saisons se sont un peu décalées. Il y a que l'été où c'est toujours fixe. Il y a un mois où il y a vraiment rien, il faut qu'on soit loin, quoi. C'était bien spécifié dans le contrat collectif, ils mettaient bien qu'il y avait des périodes rouges comme on dit chez nous, les périodes rouges c'est donc le grand boom »*

Les cadres dirigeants insistent également sur la moindre prévisibilité des saisons, raison pour laquelle la direction a cherché de nouveaux outils pour augmenter la réactivité au niveau de la production. La planification des vacances et l'utilisation de main-d'œuvre à contrats spécifiques ne suffisait plus pour faire face aux fluctuations de la demande. D'après les cadres, ce changement est en lien avec des modifications au niveau du comportement d'achat des clients finaux. Les achats « impulsion » se généralisent, c'est-à-dire que les clients achètent en fonctions non plus des saisons mais de leurs envies et des conditions

---

<sup>7</sup> Il ne s'agit bien évidemment pas des mêmes semaines et mois pour tout le monde.

météorologiques et leurs exigences en termes de délais s'accroissent (voir aussi la citation de Marie-Danielle à la page 265).

Deuxièmement, selon la place de travail à laquelle un employé se trouve, il est plus ou moins facile d'anticiper à moyen terme le travail à venir en se renseignant sur le travail déjà effectué en amont du procès. Pour certains, cette connaissance s'acquiert par une information ciblée par eux-mêmes ou leur supérieur (p.ex. Thomas, Daniela et Alice), pour d'autres l'environnement quotidien du travail donne des signes apparents, par exemple sous la forme de lettres et de colis qui s'accumulent ou de délais non respectés (cf. Carine et Barbara tout comme la majorité des interviewés). Pour ces derniers, l'anticipation ne peut alors se faire qu'à plus court terme, pas au-delà d'une semaine. Ce mécanisme d'anticipation est devenu d'autant plus crucial pour les salariés (mais aussi pour l'entreprise) que les variations de l'activité se font moins prévisibles à long et moyen terme.

*Thomas (H34C\_C100) : « On sait que les foires ont commencé, qu'on sélectionne les produits, qu'il y a les textes et tout un planning avec les photos et tout. On sait, c'est la saison qui dicte à quelle couleur on est. »*

Dans le cas de Thomas, le « on sait » traduit le résultat d'une recherche active d'informations quant aux dates et à l'état d'avancement de la fabrication du catalogue, mais aussi un savoir complexe acquis par l'expérience sur le déroulement du processus de travail au cours d'une saison type dans cette entreprise, processus dont « le moteur c'est le catalogue ». Dans d'autres cas, les délais et le planning sont établis de manière claire et explicite :

*Daniela (F37C\_PF100) : « C'est à nous de nous organiser, je sais que j'ai tel et tel délai, que j'ai des supports à rendre. On a un planning avec les dates des imprimeurs, etc., c'est une chaîne, je dois respecter les dates. »*

Un tel planning avec des délais précis n'est cependant le plus souvent pas suffisant pour anticiper précisément l'investissement temporel que le travail demande à un moment donné. Ainsi, pour certains, ce n'est que d'une semaine à l'autre que la masse de travail effective est visible :

*Carine (F40C\_C050) : « On peut dire oui, il y a deux saisons, plus ou moins les saisons on sait quand même ; on sait qu'en général décembre/janvier c'est vraiment une période. [Mais les variations nécessaires des durées de travail ne se voient qu'à court terme :] je dirais d'une semaine à l'autre. C'est par rapport aux dates qu'on doit respecter envers les fournisseurs. »*

La masse de travail telle qu'elle se présente au jour le jour est ainsi un indicateur important pour beaucoup de personnes pour gérer les durées de travail quotidiennes. L'observation continue de la marche des activités représente un élément central pour l'anticipation à court terme. Même lorsque le chef annonce officiellement la couleur de la semaine (voir troisième stratégie d'anticipation), pour la plupart des salariés du bâtiment B, la gestion des durées de travail ne se réduit pas à suivre les couleurs annoncées. Les personnes concernées savent parfaitement pourquoi à certains moments elles doivent travailler davantage. Elles le savent par rapport au travail qui se présente à elles, par rapport au travail qu'il y a à la chaîne qui précède et à celle qui suit et surtout par rapport au service qu'elles fournissent aux clients.

*Barbara (F58B\_C100) : « On voit déjà nous le boulot qu'on a, on est conscients. Mais il y a aussi les affiches avec le programme. »*

*Émilie (F31B\_C085) : « C'est affiché. Parfois il y a une affiche qui dit "cette semaine le chef vous demande [...] de rester plus long" » ; « C'est eux qui regardent sur l'ordinateur, mais nous on sait. »*

*Alice : (F36B\_C085) : « Le chef nous donne tous les matins le nombre de pièces sorties de l'expédition, ce qui donne à peu près une idée de combien il y aura de retours. La Poste le matin annonce le nombre de chariots qu'ils vont amener, ce qui donne environ le nombre de pièces à travailler dans la journée. De plus le chef annonce le nombre de pièces travaillées le jour avant, qui ont été 'mis dans le tapis'<sup>8</sup>. »*

*Felipe (H52B\_C100a) : « On a la marchandise deux fois par année. Il arrive des camions avec des cartons et cartons et si on ne fait pas le travail on est coincé. »*

*Marthe (F40B\_C100) : « Ce n'est pas pour donner une couleur à la semaine, c'est un fait. Les camions arrivent, il y a tout d'un coup beaucoup de travail. »*

*Alessandra (F31B\_C100c) : « C'est clair qu'on a des fortes activités comme décembre et janvier. Il y a les camions qui arrivent, voilà parce qu'on a tous les, la saison d'été qui arrive. Faut y aller pour pouvoir ranger les stocks, pour que les gens puissent commander sans qu'il y ait... »*

*Marie-Danielle (F58C\_C100) : « Je me souviens au début que j'étais là, dès que le catalogue sortait les gens se ruaient dessus comme des petits pains. Ça veut dire qu'on vendait des costumes de bain au mois de janvier par wagons, on vendait des pulls à col roulé et des manteaux au mois d'août par wagons. Ça s'est terminé, les gens ont changé leur façon de commander, ils attendent et suivent leurs envies. Si en plus de ça le temps n'est pas comme il devrait, alors pour commander les manteaux ils attendent qu'il fasse froid. Et au moment où il commence à faire froid nous on est débordé. »*

---

<sup>8</sup> La personne fait référence à la chaîne qui fait circuler les articles.

Mais la masse de travail qui se présente à un certain moment n'est pas seulement fonction des saisons ou des saisons météorologiques qui se décalent parfois. Le cas de Daniela, une femme qui travaille à périodes fixes, c'est-à-dire uniquement pendant les périodes de plus forte activité, le montre bien. Même à l'intérieur de la période rouge, la masse de travail varie en fonction du travail fourni en amont du processus en raison de certains délais qui doivent être strictement observés (date de sortie du catalogue en l'occurrence).

*Daniela (F37C\_PF100) : « Comme on travaille en team il y a toujours des délais, nous on est en fin de parcours. Ceux qui sont en début ils achètent, ils prennent un peu de retard nous dans la maison on est les derniers parce que c'est nous qui réalisons le support et après on le donne à l'extérieur. Si les autres attendent le dernier moment, nous on a un peu moins le temps et on doit faire des heures supplémentaires<sup>9</sup>. »*

Troisièmement, les responsables de département et de service ont le devoir d'établir des tableaux saisonniers et hebdomadaires de prévision de l'activité. C'est de cette manière qu'ils sont censés annoncer la couleur de la semaine à venir : orange pour activité normale, vert pour activité réduite et rouge pour activité forte. Les collaborateurs doivent alors se conformer à ces couleurs et travailler plus en semaine rouge, moins en semaine verte. Mais ce n'est qu'au bâtiment B que le système des couleurs est appliqué. Ce sont les responsables de service qui, en s'appuyant sur les chiffres des livraisons, des commandes et des pièces traitées en amont (selon l'endroit où se trouve le service dans la chaîne de production), définissent la couleur de la semaine en respectant strictement la limitation du maximum de 3 semaines rouges consécutives.

*Déborah (F37B\_PF100) : « On sait parce qu'il y a une fiche où c'est marqué ça c'est une semaine rouge, ça c'est une semaine verte. »*

*Christine (F37B\_C100) : « C'est affiché sur le panneau, mais elle [la cheffe] passe dans le service, ou le dit pendant la pause [la couleur de la semaine suivante]. »*

Dans le bâtiment C, par contre, le système des couleurs ne s'applique nulle part pour annoncer les périodes à forte et à faible activité, ce qui n'empêche pas les employés de ce bâtiment d'utiliser parfois la même terminologie chromatique pour désigner les saisons. C'est alors sur les deux autres mécanismes que les salariés s'appuient pour anticiper quand

---

<sup>9</sup> Il faut préciser que cette personne, ne travaillant que pendant les périodes à forte activité, n'a pas la possibilité de compenser les heures cumulées sur la balance, ou alors que très partiellement. Par conséquent, l'entreprise lui paie en fin de période les heures fournies au-delà de celles prévues par le contrat. En réalité il ne s'agit pas de véritables heures supplémentaires mais d'heures complémentaires : elles ne sont pas directement commandées par le supérieur et ne sont pas majorées.

ils doivent travailler plus longtemps, ou alors ils réagissent à beaucoup plus court terme aux fluctuations de l'activité. Personne ne conteste l'absence de cet outil de prévision au bâtiment C, alors qu'il est explicitement prévu pour toute l'entreprise par le contrat collectif et le règlement sur la gestion du temps de travail. Les salariés du bâtiment C se considèrent pour la plupart suffisamment émancipés pour ne pas devoir suivre des directives qu'ils jugent « puériles », voire ridicules.

*Thomas (H34C\_C100) : « On n'a pas un petit drapeau qui nous dit le matin c'est rouge ou vert. »*

Qu'ils disposent ou non des annonces en couleur, beaucoup de collaborateurs ont une connaissance telle du processus de travail et de l'activité habituelle qu'ils sont en mesure de « sentir » l'approche d'une grande masse de travail, et ceci tant au bâtiment C qu'au bâtiment B. Dans leurs affirmations, on ressent clairement une fierté à maîtriser cet élément, élément qui est officiellement du ressort des cadres. Au bâtiment C, les gens sont assez convaincus que les travailleurs du bâtiment B sont moins en mesure de gérer eux-mêmes cette variable en raison de la pratique des couleurs (le ridicule du « petite drapeau »), ce qui n'est de toute évidence pas le cas comme l'ont montré les citations précédentes.

### **7.1.2 L'utilisation de la balance**

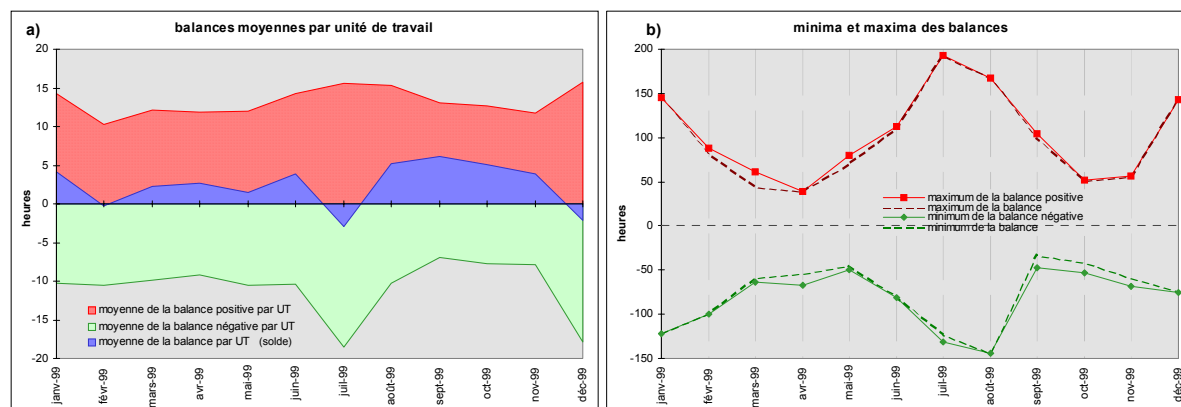
Les trois outils de flexibilité du volume de travail fourni dans le temps ont été abordées de manière indistincte par l'analyse des variations mensuelles des heures de travail effectuées. Le présent chapitre permettra d'aborder un de ces outils plus en détail, l'utilisation de la balance. Contrairement aux deux autres outils, à savoir la planification des vacances et l'emploi différencié de plusieurs types de contrat de travail, la balance est un outil de flexibilité plus récent, introduit dans le cadre de la flexibilité du temps de travail. Elle permet de faire varier la durée effective de la journée de travail, ce qui se fait sur initiative directe des collaborateurs et parfois aussi du supérieur hiérarchique (ou négocié avec lui). Elle permet donc de faire face à des fluctuations de moyenne importance et surtout à court terme. Mais elle devrait aussi permettre aux collaborateurs de faire face aux imprévus de la vie quotidienne hors travail sans toucher aux congés payés ni aux heures d'absence payées

par l'entreprise. On va d'abord analyser l'utilisation des balances par mois et voir plus tard le détail par jour<sup>10</sup>.

### 7.1.2.1 La balance mensuelle au niveau de l'entreprise

Les deux graphiques suivants (graphique 17 a et b) montrent l'utilisation globale de la balance : la moyenne d'un côté et les minima et maxima de l'autre.

graphique 17 : évolution des balances moyennes et minimales/maximales au cours de l'année 1999



Source des données : JBM, Veillon

#### Légende :

- la balance positive indique le cumul, sur un mois, des heures fournies chaque jour au-delà de la durée journalière moyenne fixée par contrat (8h30 pour un plein temps),
- la balance négative indique, à l'inverse, le cumul des heures qui manquent chaque jour pour atteindre la durée journalière moyenne,
- le solde de la balance représente la somme de la balance positive et négative et indique donc l'écart entre les heures dues et effectuées lors du mois en question ;
- le maximum et le minimum de la balance renvoient aux valeurs extrêmes enregistrées dans l'entreprise.

On peut remarquer tout d'abord que le solde de la balance moyenne (graphique 17a) est beaucoup plus souvent positif que négatif. C'est seulement aux mois de juillet et de décembre qu'il descend en dessous de zéro. Ca signifie que les employés, en moyenne, préfèrent avancer des heures sur leur balance plutôt que de les rattraper. Les heures qu'ils prennent sur la balance en juillet et en décembre sont très vite compensées durant le mois suivant. En effet, si les personnes continuaient à travailler à un rythme normal pendant la période qui suit une balance moyenne négative, la balance devrait rester relativement basse. Or, ce n'est pas le cas, la balance revient à un niveau au moins aussi élevé qu'avant la

<sup>10</sup> Pour une explication du fonctionnement des balances, voir encadré page 240 (chap. 6.2.4.3).

baisse. Ceci signifie qu'il y a un phénomène de surcompensation : après une période d'absence ou de présence limitée, les gens travaillent plus longtemps, en partie aussi pour compenser l'absence de collègues (pendant les périodes de vacances). La montée de la balance moyenne est d'ailleurs aussi due à la présence de personnel engagé à périodes fixes qui remplace le personnel fixe en vacances et dont l'engagement n'était pas prévu pour la période en question, ou alors à un taux inférieur. Les heures non prévues dans le contrat sont alors cumulées sur la balance et payées au terme du mois. Ces personnes demandent en outre souvent de pouvoir travailler intensément pendant leurs périodes d'engagement vu que la période d'inactivité qui suit le leur permet physiquement et que les heures accumulées sont généralement payées ce qui facilite la gestion financière des périodes sans revenu. Malgré tout, la courbe de la balance moyenne correspond bien aux deux saisons principales ; on peut donc dire que, globalement, les collaborateurs utilisent activement la balance dans l'intérêt de l'entreprise, ou en tout cas pas contre cet intérêt. La flexibilité des temps de travail est donc bien utilisée pour faire face aux grandes fluctuations saisonnières.

La courbe de la balance maximale et minimale (graphique 17b) donne deux informations complémentaires. Premièrement, on voit que la balance de certaines personnes peut largement dépasser la limite réglementaire des +/-100 heures sans qu'il y ait des sanctions. L'entreprise se montre donc assez souple dans l'application de ses propres règles. Deuxièmement, on remarque une curieuse symétrie entre ces deux courbes : c'est dans les mêmes périodes qu'on trouve des balances extrêmement positives et négatives. Pendant que les uns utilisent leur balance pour profiter de l'été ou des fêtes de fin d'année, d'autres travaillent très intensément, bien au-delà de leur horaire prévu. L'analyse de ces balances par service et par type de contrat va révéler que cette symétrie est due d'une part au fait que Veillon emploie pendant les semaines creuses du personnel à périodes fixes en dehors de leurs périodes convenues en faisant comptabiliser leurs heures sur la balance (surtout dans la distribution). D'autre part, ce sont surtout les personnes à contrat continu qui font fortement descendre leurs balances pendant ces mêmes périodes. Les évolutions contradictoires des balances sont donc à attribuer à une gestion différenciée de la main-d'œuvre.

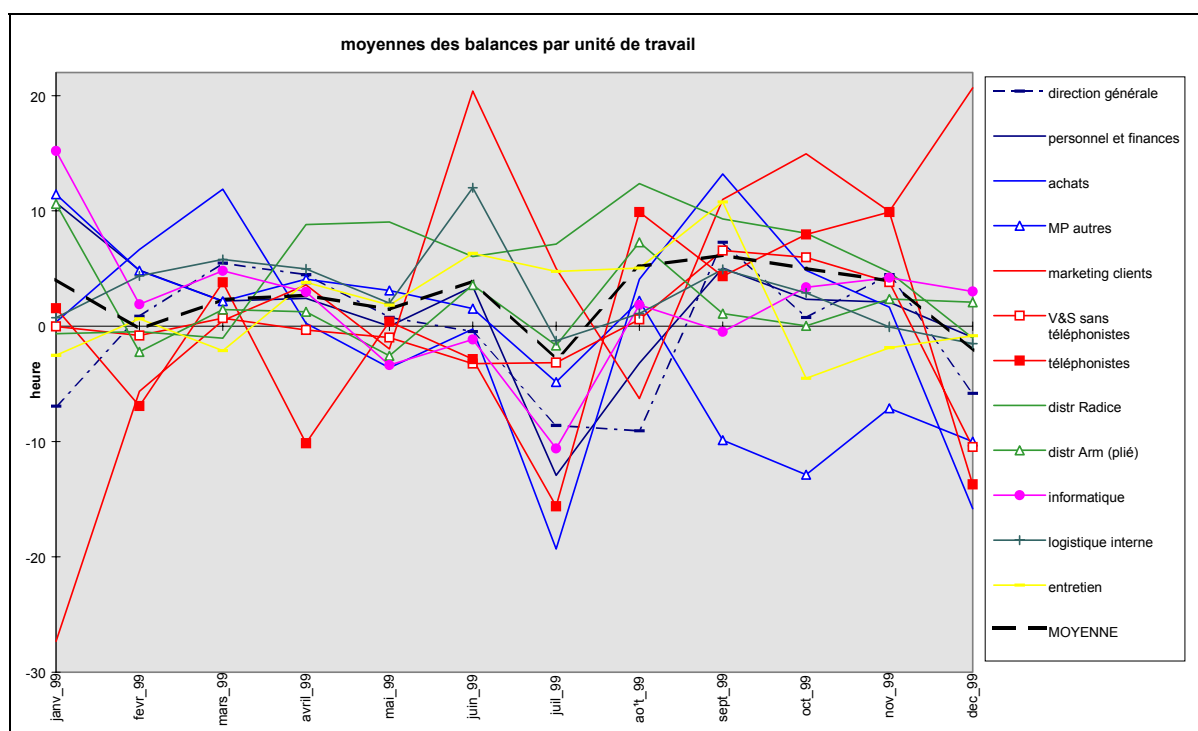
### **7.1.2.2 La balance mensuelle au niveau des bâtiments, départements et services**

S'il est vrai qu'une certaine fluctuation saisonnière dans l'utilisation de la balance peut être remarquée pour l'ensemble de l'entreprise (2 saisons principales), on peut aussi relever une



utilisation plus différenciée entre les services (graphique 18) que dans le cas des fluctuations des heures fournies. Les saisons et la manière d'y faire face ne sont donc pas les mêmes dans toute l'entreprise. Dans certains services, on utilise la balance même inversement aux saisons principales de l'entreprise. Ainsi, l'équipe des gestionnaires du Marketing Produits connaît plutôt un petit creux en automne alors que le Marketing Clients travaille extrêmement fort quand d'autres s'approchent déjà du trou de l'été.

graphique 18 : moyennes des balances par unité de travail dans les différents services



Source des données : JBM, Veillon

Dans pratiquement tous les services, le système des balances est très largement utilisé (en dessus de la moyenne, ligne noire), à part dans le domaine des Vente & Services sans les téléphonistes. Dans ce service, le travail est effectué de manière assez régulière, avec un petit effort en septembre qui est compensé en décembre. Nous allons revenir un peu plus loin sur ce service plus en particulier.

En règle générale, les balances tendent vers l'équilibre pour la fin de l'année comme c'est prévu par le règlement. Il est probable que nombre de personnes prolongent le pont de Noël par un congé pris sur la balance. Dans le Marketing Produits (achats et autres) et le Vente & Services (avec les téléphonistes), les balances basculent même clairement dans le négatif. Par contre, le Marketing Clients est le seul service où les balances montent vers la fin de l'année. En janvier de la même année, leurs balances sont en moyenne toutefois très

en dessous de zéro, ce qui laisse penser que les collaborateurs du Marketing Clients compensent en janvier plutôt qu'à fin décembre. C'est d'ailleurs dans ce secteur qu'on constate les balances moyennes par mois les plus hautes et les plus basses, dues autant aux personnes à périodes fixes qu'aux permanents, surtout ceux travaillant à temps partiel. Le Marketing Clients fait donc un usage très large de la balance pour répondre aux fluctuations dues aux divers délais de production des supports de vente (catalogues).

Il est aussi intéressant de constater qu'en dehors du Marketing Clients seuls les téléphonistes - en février et en avril - et les gestionnaires de produits (MP autres) - en automne - ont des balances négatives en dehors des grandes périodes de vacances (décembre et juillet). En ce qui concerne les téléphonistes, les horaires imposés et la planification du travail en fonction de la demande peuvent assez facilement expliquer ce phénomène.

### **7.1.2.3 La balance mensuelle au niveau des individus**

L'analyse de l'évolution des balances mensuelles au niveau des individus (cf. annexe 6 pour une présentation complète de la construction de la typologie utilisée ici) montre que certaines manières d'utiliser la balance sont plus répandues dans un bâtiment que dans l'autre, alors que d'autres types ne sont apparemment pas liés à la localisation du poste dans l'entreprise.

Le type « zéro » - le fait de ne faire varier que très peu sa balance au cours d'un mois ou de rétablir l'équilibre d'un mois à l'autre - est très peu répandu au bâtiment B. Il est plutôt le sort de ceux qui doivent suivre un horaire fixe (les téléphonistes et les nettoyeuses), mais s'observe aussi auprès de quelques personnes du bâtiment C et quelques autres personnes isolées. Le type « amplification » par contre - le fait d'avoir le comportement du service mais en accentué - est clairement plus répandu au bâtiment B qu'au C. Il semble en effet être lié au contrat de type « périodes fixes » et au temps partiel à taux élevé, deux formes d'emploi assez fortement pratiqués au bâtiment B. Les deux autres types de comportement (ceux qui suivent bien le rythme du service et ceux qui ne le suivent pas vraiment) se rencontrent par contre un peu partout.

Le fait de s'engager dans le sens des besoins de production du service dans lequel on travaille, de le faire plus que ses collègues ou de ne pas le faire du tout, ne dépend donc probablement pas de l'organisation du travail elle-même. Ces différences sont davantage

liées aux caractéristiques du contrat de travail et, sans doute, à des facteurs individuels de vie privée. Nous y reviendrons plus loin.

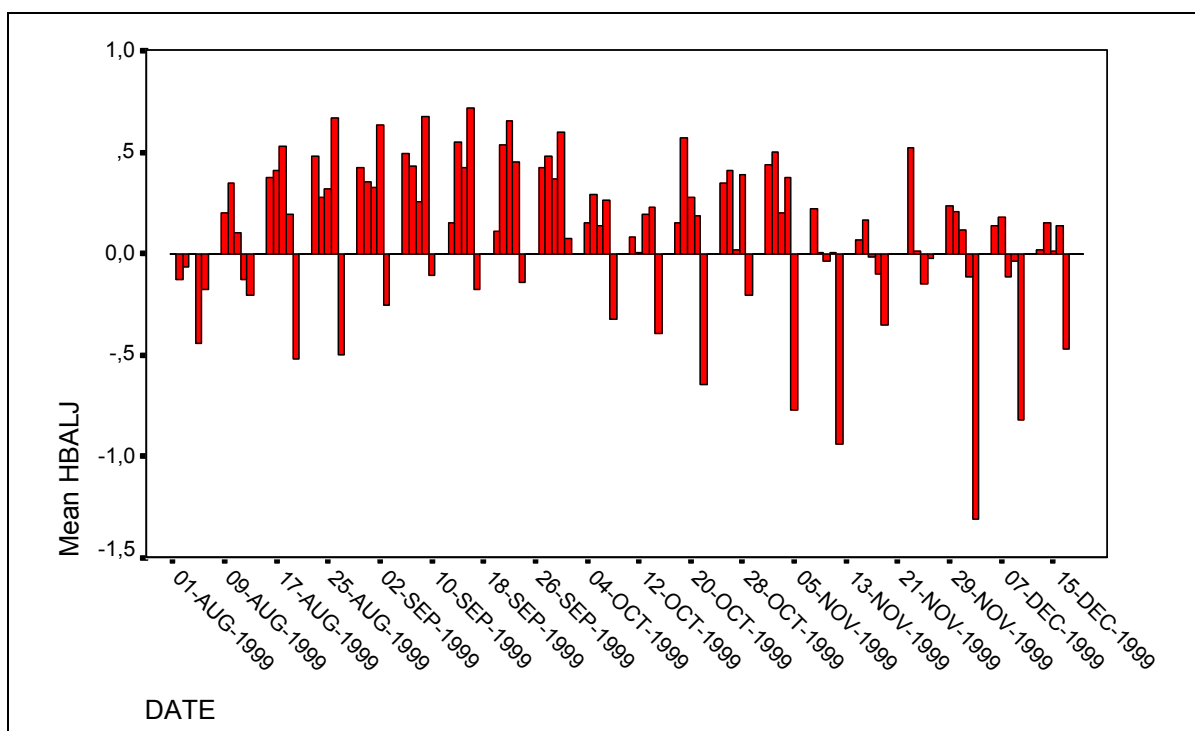
Jusqu'à présent il a été question de la gestion de la balance au cours des mois. Regardons maintenant de plus près son utilisation quotidienne en nous penchant d'abord sur deux services, le Marketing Produits et le Vente & Services, pour ensuite effectuer une comparaison entre tous les services de l'entreprise.

### **7.1.2.4 La balance quotidienne dans deux départements**

#### Le département Marketing Produits

Dans le graphique qui suit, on peut suivre l'évolution de la balance moyenne quotidienne du département en question sur l'arc de quatre mois. On y voit qu'à partir de mi-août l'activité reprend assez fortement : jusqu'à fin septembre, et puis à nouveau vers fin octobre, les collaborateurs fournissent souvent jusqu'à une demi-heure de travail par jour de plus que prévu. À partir de mi-novembre, par contre, il est rare qu'ils travaillent aussi longtemps en moyenne (un seul jour en novembre fait exception). Mais malgré cette courbe d'activité clairement repérable, correspondant à la fluctuation saisonnière, les efforts fournis à l'intérieur d'une semaine ne sont jamais constants. En réalité, à l'exception d'une seule semaine vers fin septembre, à chaque semaine il existe au moins un jour où la balance moyenne est négative, et ce jour est le plus souvent le vendredi (dernière barre des groupes de cinq) ou en tout cas un jour vers la fin de la semaine. Cela signifie que, même s'il y a beaucoup de travail à effectuer, les individus prennent la liberté de le répartir en sorte que le vendredi soit plus court. Le jeudi, par contre, est souvent la journée la plus longue. C'est, probablement, nécessaire pour régler les choses les plus urgentes afin de pouvoir raccourcir le vendredi. Cela indique que les salariés prennent plus facilement des engagements hors travail le vendredi que la semaine.

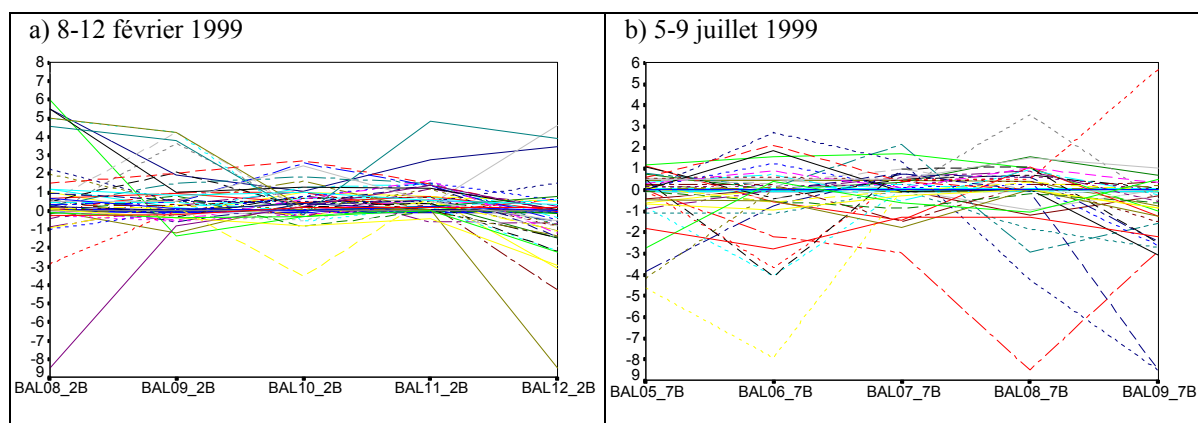
graphique 19 : balances journalières moyennes du Marketing Produits



Source des données : JBM, Veillon

Regardons de plus près comment se compose cette moyenne qui semble révéler une préférence collective pour des débuts de semaine chargés ou l'existence d'une organisation qui allège la charge en fin de semaine. Les deux graphiques suivants donnent une idée des comportements individuels et collectifs en matière de balance quotidienne à l'exemple de deux semaines, une en février et l'autre en juillet.

graphique 20 : balances quotidiennes d'une semaine en février et d'une semaine en juillet, Marketing Produits



Source des données : JBM, Veillon

En février, les collaborateurs du Marketing Produits travaillent du lundi au jeudi plus que les heures dues, et quelques-uns récupèrent ces heures en marge de la semaine, le lundi ou le

vendredi. Certains fournissent même nettement plus d'heures au début de la semaine (lundi et mardi). En juillet, par contre, l'utilisation de la balance est moins uniforme. En moyenne, les collaborateurs ont plutôt tendance à ne pas fournir plus d'heures que dues, mais les comportements peuvent être très divers. Certains prennent congé toute la journée ou une demi-journée en pleine semaine (mardi, jeudi), d'autres travaillent plus que prévu le mardi, jeudi, voire le vendredi. Lorsque l'activité n'est pas très importante, les personnes se permettent donc plus facilement des comportements « hors commun » tout au long de la semaine. Dans ce premier cas, la légitimité de leurs actions a une base productive. Lorsque l'activité est plus importante, par contre, c'est plutôt en marge de semaine que les comportements divergent, très probablement en réponse à des activités du week-end. Dans ce deuxième cas, la légitimité est de type sociale.

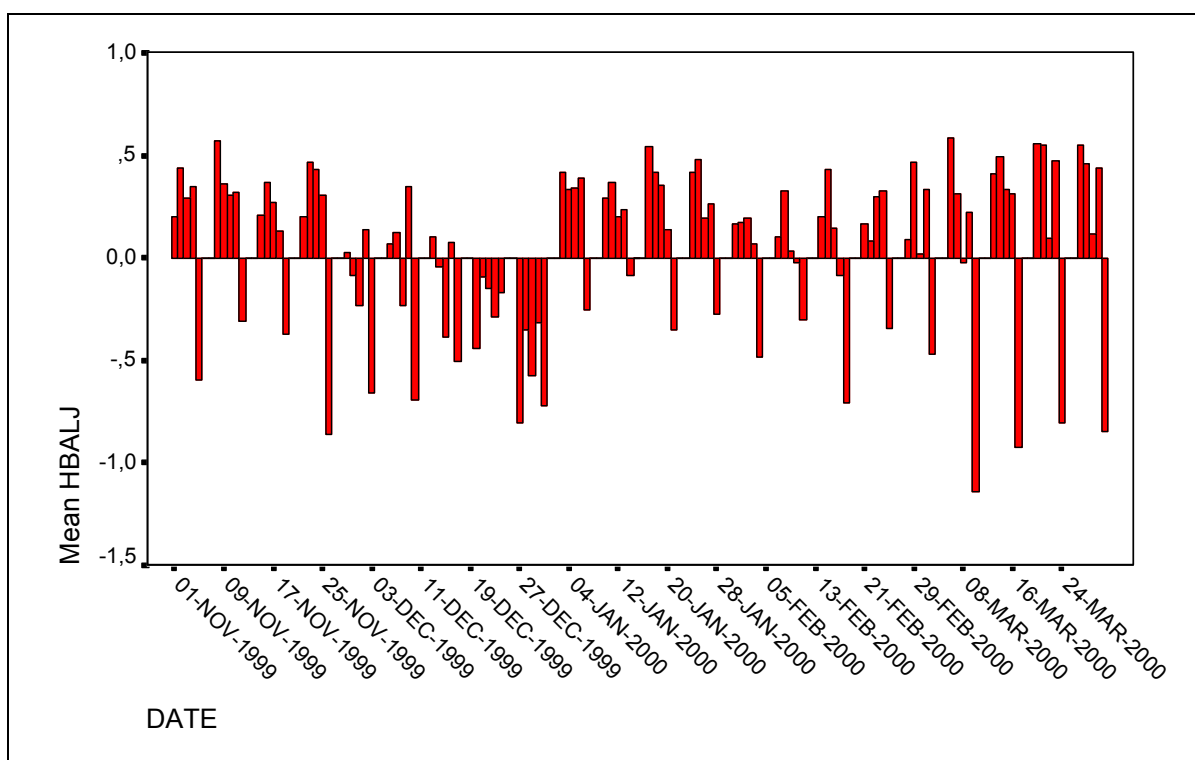
Lorsque le travail est important, l'organisation du travail exige une présence plus massive au milieu de la semaine, ce qui fait qu'en période de forte activité pratiquement tout le monde fournit un effort supplémentaire. Par contre, le début et la fin de la semaine sont plus libres : au début de la semaine, certains font des journées plus courtes, d'autres, plus nombreux, semblent vouloir régler au plus vite le travail qui les attend et restent plus longtemps (ce qui donne une balance moyenne positive) ; à la fin de la semaine, les gens sont par contre nettement plus nombreux à vouloir commencer leur week-end plus tôt ou sont trop fatigués pour faire une longue journée de travail.

Si le graphique des moyennes a déjà révélé le comportement plutôt collectif de raccourcir les journées le dernier jour de la semaine, il n'a pas montré la diversité des comportements en début de semaine et même tout au long de la semaine en période de faible activité. Il semble en tout cas que la durée de la journée est gérée de manière assez libre et individuelle dans ce département, la présence collective ne s'imposant que lors de très forte activité et ceci seulement au milieu de la semaine. Dans les entretiens, aucune allusion n'a été faite à une contrainte liée au processus de travail plus large dans l'entreprise qui justifie la coprésence au milieu de la semaine plutôt que, par exemple, au début (p.ex. des réunions). On peut donc supposer que cette organisation résulte d'un accord implicite pour permettre des arrangements individualisés en lien avec le déroulement du week-end. Quelques personnes isolées prennent un jour entier de congé sur leur balance le lundi ou le vendredi, ce qui crée un week-end prolongé.

### Le service Vente & Services clientèle

On rencontre un phénomène comparable dans ce service : que l'activité soit forte ou non, le vendredi est en moyenne bien plus court que les autres jours. Contrairement au département du Marketing Produits où le raccourcissement de cette journée varie en fonction de la saison (lors de forte activité, le vendredi est moins raccourci), ici il faut constater qu'en moyenne il y a bien un effort fourni au début de la semaine pour faire face à la masse de travail, mais le vendredi reste presque toujours une journée raccourcie, comme si la journée plus courte à la fin de la semaine s'imposait par habitude ou comme un droit.

graphique 21 : balances quotidiennes moyennes, Vente & Services (sans téléphonistes)



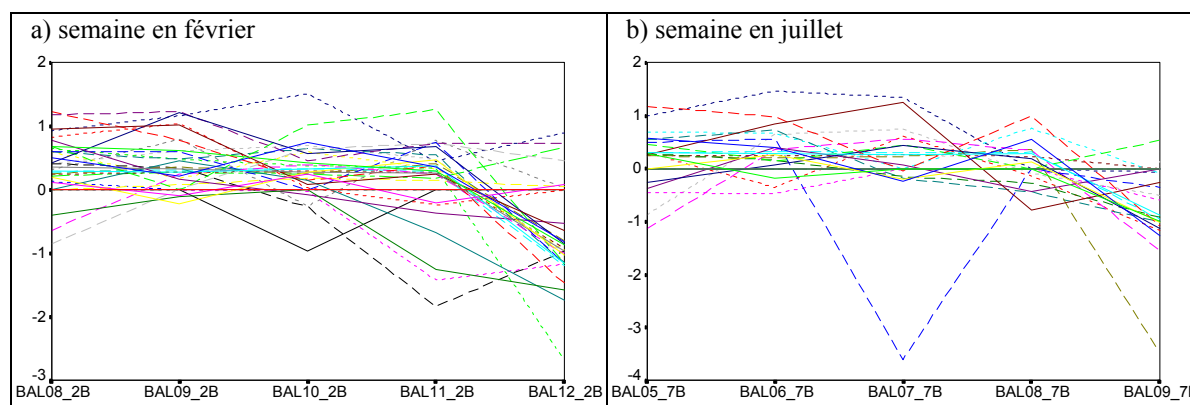
Source des données : JBM, Veillon

Dans ce service, plutôt que de répondre à une fluctuation du travail, les gens travaillent davantage pendant la semaine pour pouvoir ensuite compenser le vendredi<sup>11</sup>. Contrairement au Marketing Produit où le jeudi était le jour où on travaillait en moyenne le plus longtemps, les collaborateurs du Vente & Services préfèrent faire des longues journées plutôt en début de semaine. La moyenne des balances ne diverge pas de celle du Marketing Produit, par exemple, mais l'analyse des horaires par service indique que les horaires sont beaucoup plus

<sup>11</sup> Pendant tout le mois de décembre, ils compensent parfois aussi les autres jours de la semaine. Quelques personnes utilisent probablement la balance pour allonger leur pont de Noël.

réguliers et collectifs aux Vente & Services. Le graphique suivant, qui montre les balances quotidiennes de chaque personne à l'exemple de deux semaines, révèle en effet peu de comportements « déviants ». Les écarts par rapport à l'horaire normal sont rares et minimes, ils ne dépassent en tout cas pas la demi-journée (à noter que l'échelle a été réduite par rapport à celle utilisée dans le graphique pour le département précédant pour en améliorer la lisibilité).

graphique 22 : balances quotidiennes d'une semaine en février et en juillet, Vente & Services (sans téléphonistes)



Source des données : JBM, Veillon

Que ce soit en hiver ou en été, on remarque une tendance claire et générale à travailler un peu plus longtemps au début de la semaine pour compenser le vendredi. Dans ce service, cette organisation ne semble pas forcément être liée au processus de travail ou à des choix de coordination. On dirait plutôt que les employés cumulent régulièrement quelques heures au cours de la semaine pour allonger leur week-end, indépendamment du travail à fournir. Le fait que la durée ne varie pas beaucoup au cours des autres jours de la semaine pourrait signifier que le travail se laisse assez bien planifier et répartir, qu'il n'y a pas besoin de réagir à des urgences très fortes.

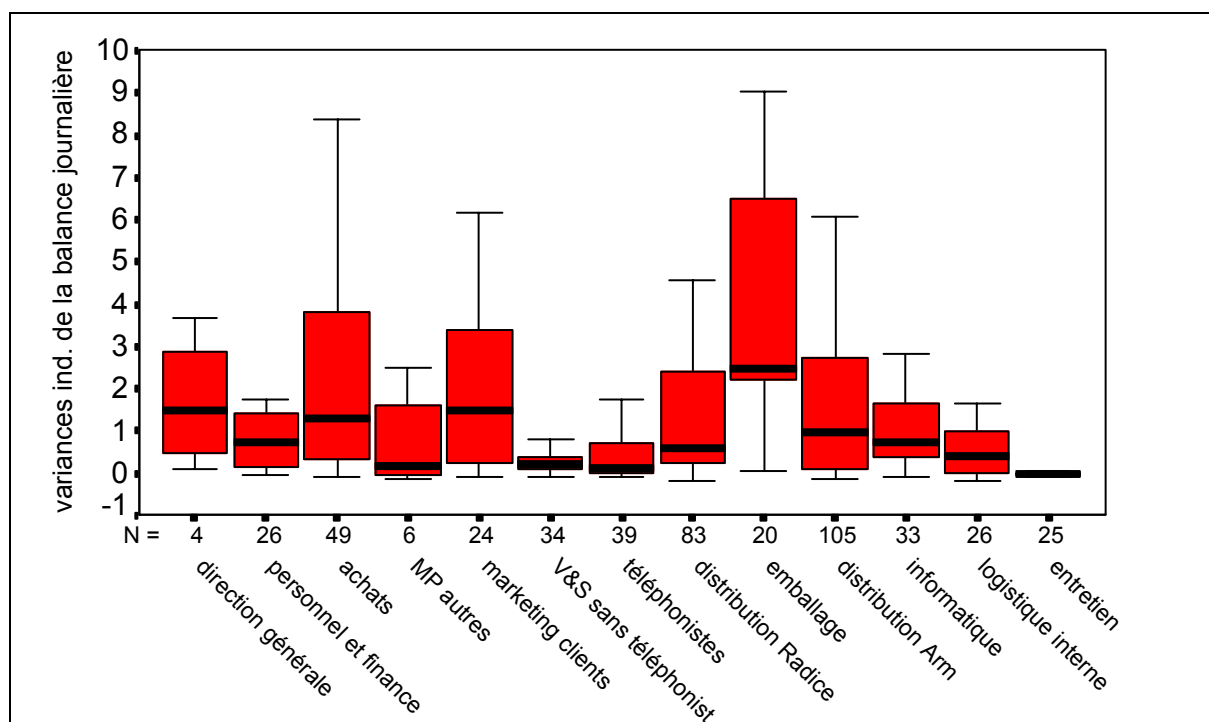
### Tous les services et départements

Les analyses précédantes donnent des indications quant à l'utilisation diversifiée des horaires entre les collaborateurs. Elles montrent les différences entre les services dans les manières de gérer les horaires quotidiens, notamment en ce qui concerne le caractère plus ou moins collectif des horaires dans un service. Par contre, ces analyses ne disent rien sur les variations d'horaire d'un jour à l'autre pour chaque personne, c'est-à-dire sur la régularité de ces horaires pour chacun. La question qui se pose est donc de savoir où (dans quels

services) les gens se comportent de manière uniforme au fil des jours et où ils changent de pratique dans le temps.

Une des manières d'aborder cette question est de voir dans quelle mesure les gens utilisent leur balance journalière. La variance représentée dans le graphique suivant (graphique 23) mesure les écarts cumulés des différences de la balance de chacun d'un jour à l'autre (sur les deux semaines analysées). On peut avoir une variance importante tout en arrivant à une balance zéro au terme d'une semaine ou d'un mois. Pour cela, on reste quelques fois une ou deux heures de plus pour terminer un travail, heures qu'on compense tout de suite par des journées plus courtes. Ou alors on varie la durée du travail tous les jours de quelques quart d'heures pour ne pas laisser par exemple un dossier en suspens.

graphique 23 : variances individuelles de la balance journalière par service (d'une semaine en février et d'une semaine en juillet confondues)



Source des données : JBM, Veillon

Dans l'entretien, le service de nettoyage, les durées journalières ne varient guère. Même les personnes de l'équipe du matin, qui n'arrivent et partent pas tous en même temps, maintiennent le même rythme d'un jour à l'autre. On peut admettre que la masse de leur travail ne varie guère significativement dans le temps, mais il faut surtout présumer que les



nettoyeuses organisent leurs efforts en fonction du travail prévu ou visible<sup>12</sup>. Les téléphonistes ont aussi, pour la plupart, une variance proche de zéro. Elles suivent donc strictement les heures planifiées, inscrites dans le compteur, ce qui ne signifie pas forcément que les horaires planifiés soient constants dans le temps. Les temps de travail peuvent très bien varier pour une personne, mais c'est alors prévu et n'affecte donc pas la balance. Il existe tout de même quelques personnes auxquelles on demande à court terme d'intervenir en dehors de leurs heures planifiées. Un quart des téléphonistes est sollicité quelques rares fois ou pour des interventions peu importantes, un autre quart est disponible de manière plus importante. En ce qui concerne ce service, on peut donc constater un grand effort de planification des activités qui réduit les disponibilités « forcées » - en raison des horaires imposés - des employées (n'y travaillent que des femmes). Par contre, la situation est très différente dans le service de l'emballage, l'autre service à horaire imposé. C'est l'endroit où les balances journalières varient le plus fortement en absolu, et ceci pas seulement dans le cas de quelques individus isolés mais bien pour toute l'équipe. Presque la totalité de ces personnes a une variance de leur balance journalière supérieure à la majorité des autres collaborateurs de l'entreprise. Compte tenu des horaires fixes et de la très grande variation qu'on leur impose, les deux jours de congés annuels offerts en guise de compensation apparaissent presque maigres.

Les autres secteurs de la distribution connaissent également des variances importantes, bien que clairement inférieures à l'emballage ; mais les variations d'activité ne sont pas imposées, parce que les collaborateurs disposent de l'horaire libre. Les variances sont globalement un peu plus importantes dans les équipes dirigées par le cadre A que dans celles dirigées par le cadre R, si on fait exception de l'emballage. Et surtout, les variances ne sont pas moins importantes au bâtiment B qu'au bâtiment C, malgré des rythmes horaires plus collectifs. Les variations sont donc plutôt collectives au bâtiment B et plus individuelles au bâtiment C. Faut-il en conclure que dans le bâtiment B les variations sont plus imposées, ou vécues comme telles ? Ou est-ce un effet d'autoimposition, dans le sens où l'organisation du travail dans le bâtiment B est telle que les variations des durées quotidiennes s'avèrent forcément collectives ? Commentons d'abord les données pour le bâtiment C.

---

<sup>12</sup> Par exemple, si le nettoyage des toilettes prend plus de temps un jour, elles passeront plus rapidement sur les autres lieux que d'habitude.

Au bâtiment C, c'est parmi les acheteurs et leurs assistants qu'on trouve les variances de balance les plus importantes. Ils compensent, de toute évidence, les périodes à forte activité avec des jours ou demi-jours de congé. Le Marketing Clients connaît également des variances importantes. Les délais stricts pour la réalisation des catalogues et autres supports imposent de fortes variations d'activité qui sont prises en charge dans une large mesure par l'équipe et par quelques individus plus en particulier. Par contre, l'informatique qui a l'image d'un service où les temps de travail sont les plus dynamiques se trouve plutôt en dessous de la moyenne. Même pas une seule personne dans ce service témoigne de variances exceptionnelles. Les deux semaines analysées seraient-elles atypiques ou faut-il réviser le cliché de l'informaticien travaillant à des heures imprévisibles ? Il est probable que des interventions extraordinaires de grande ampleur existent bel et bien, mais qu'elles ne sont que très occasionnelles.

Malgré le fait que l'ampleur des variations se différencie clairement d'un service à un autre, ce constat n'est pas suffisant pour dire que ces variations sont effectivement fonction des caractéristiques du rythme de travail dans chaque service. Pour cela il faudrait pouvoir comparer ces données de temps de travail effectif à des données chiffrables sur la masse de travail présumée. Or, de tels chiffres n'existent que pour très peu de services et sont, le cas échéant, le plus souvent insuffisamment détaillés pour comprendre toutes les fluctuations d'activité. De plus, nous venons de voir que la nature et l'organisation du travail dans certains services du bâtiment C se répercutent également de manière marquée sur les durées quotidiennes du travail, comme c'est clairement le cas pour le bâtiment B, alors même que dans le bâtiment C les variations semblent être moins collectives. Un autre moyen pour évaluer la mesure dans laquelle les temps de travail effectifs s'adaptent à des fluctuations de l'activité est de regarder de plus près comment se construit la décision d'effectuer tant d'heures à un certain moment. La gestion de la balance se fait visiblement de manière différente entre le bâtiment B et C. J'ai déjà eu l'occasion de parler des pratiques de planification qui diffèrent entre les deux bâtiments (cf. chap. 7.1.1.3, page 262). Il en va de même pour les pratiques concernant la récupération des heures cumulées ainsi que pour d'autres pratiques susceptibles d'orienter l'utilisation de la balance quotidienne. A ce propos, on peut constater des différences assez importantes entre les services, qui ne sont pas forcément les mêmes que les différences dans les variations des heures. Ainsi, on trouve par exemple toute une gradation dans la précision des règles d'application des couleurs de la semaine. A un extrême, on trouve des services où la consigne du chef est très claire : tout le

monde doit fournir, dans la mesure du possible, tant d'heures en plus en rouge et tant d'heures en moins en vert, la couleur étant fixée par le supérieur. Dans ces cas, les employés se sentent dans l'obligation de se justifier lorsque, exceptionnellement, ils n'arrivent pas à se conformer à cette consigne. Avec un tel comportement, des fluctuations moyennes relativement fortes sont facilement réalisées. A l'autre extrême, on trouve des services où il n'y a pas vraiment de consignes autres que celles du règlement et où les personnes concernées ne parlent même pas de semaines vertes et rouges, pourtant présentes dans le règlement. Les salariés gèrent alors individuellement ou avec leurs collègues leur propre masse de travail. Entre les deux extrêmes, on rencontre des services où la question n'est que partiellement réglée, par exemple selon une règle qui associe le comportement à adopter à l'état de la balance des individus ou encore selon une attitude très généralisée de travail dans l'urgence ou au contraire d'un travail très anticipé. Aussi, le sens que les collaborateurs et les supérieurs donnent à ces pratiques et aux règles souvent informelles qui les encadrent diffère sensiblement. Mais toutes ces attitudes ne peuvent pas être analysées dans les limites des logiques organisationnelles et productives. Elles ne relèvent pas strictement des déterminants internes à l'entreprise, elles abordent déjà l'intégration ou l'interpénétration du domaine privé dans la sphère du travail et posent toute la question de l'articulation des deux sphères par les salariés et l'entreprise. Les règles et les principes non écrites qui régissent par exemple la gestion des balances tiennent en effet compte à la fois des déterminants internes et externes. Toute cette régulation renvoie également à la question de la construction de collectifs au sein de l'entreprise. Tous ces aspects seront repris et approfondis dans le chapitre 9 qui porte sur l'articulation entre les déterminants internes et externes par l'activité de régulation .

Jusque là, l'analyse a porté sur la manière dont s'ajustent les durées de travail et dont est utilisé l'outil de la balance. Mais comment s'organisent concrètement les horaires quotidiens ? C'est le thème du chapitre suivant.

### **7.1.3 Les horaires**

Dans ce chapitre sont analysés les données relatives aux pointages journaliers d'entrée et de sortie. Quelques informations basées sur la typologie horaire et les entretiens complètent cette exploration. Pour étudier le comportement quotidien des personnes, étant donné le volume important de ces données, deux semaines ont été analysées comme exemplaires de

deux saisons différentes : une semaine au milieu de février, un mois d'hiver à activité moyenne (graphique 24), et une semaine du début de juillet, un mois d'été à activité très faible (graphique 25)<sup>13</sup>.

### 7.1.3.1 Les horaires au niveau de l'entreprise

Ce qui frappe tout d'abord, c'est la grande homogénéité au niveau global des comportements d'un jour à l'autre, exception faite du vendredi après-midi. Le vendredi après-midi, le départ se fait en effet en moyenne  $\frac{3}{4}$  d'heures plus tôt que les autres jours, ce qui peut être expliqué par le fait que le vendredi après-midi il y a une heure bloquée de moins. Il est probable que, sur ce point, le règlement sanctionne simplement une habitude prise depuis longtemps<sup>14</sup>, comportement qui n'est donc ni favorisé, ni freiné.

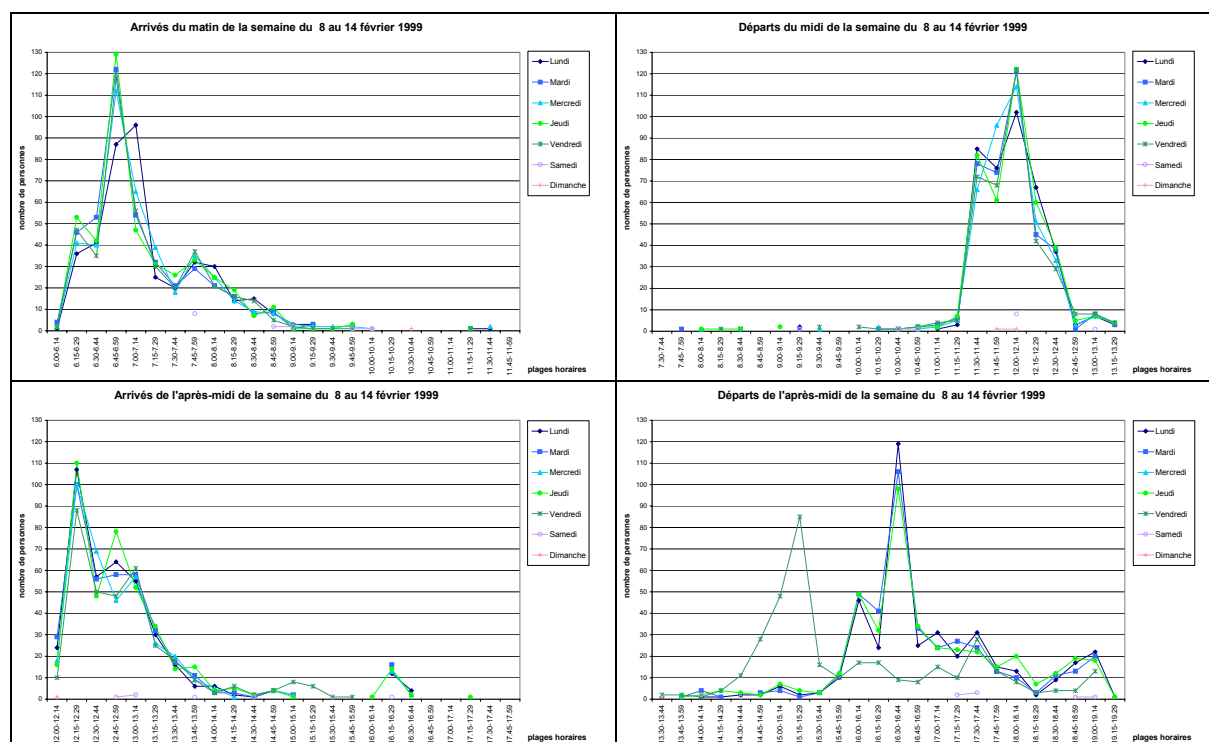
Les courbes respectives de février et de juillet se ressemblent très fortement, bien que le nombre de personnes présentes soit clairement inférieur en juillet. Ceci amène à dire que les personnes suivent des horaires réguliers d'un jour à l'autre et d'un mois à l'autre. Il y a juste une légère tendance à partir plus tôt le soir en été qu'en hiver, mais cette différence ne dépasse jamais dix minutes en moyenne. Toutes les analyses suivantes s'appliquent donc tant à l'hiver qu'à l'été, sauf précision contraire.

---

<sup>13</sup> Ces deux semaines ont été choisies au hasard au milieu de deux saisons contrastées, la première étant représentative d'une activité normale à forte, la deuxième étant représentative d'une activité particulièrement faible. De cette manière, il est possible de décrire et de comprendre les comportements temporels dans des contextes variés.

<sup>14</sup> Déjà dans la version d'horaire variable des années 1970, les heures bloquées s'arrêtaient une heure plus tôt le vendredi : 15h30 au lieu de 16h30 (manuel de l'horaire variable, 1972).

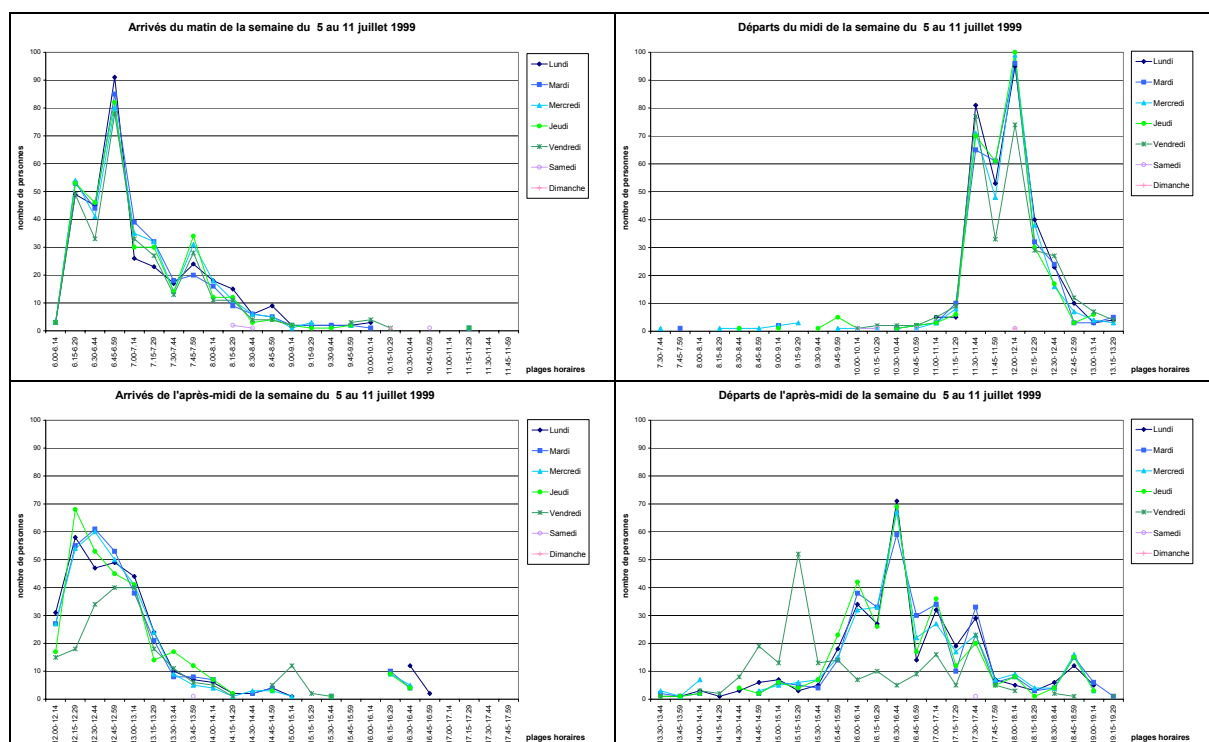
graphique 24 : heures d'arrivée et de départ en février<sup>15</sup>



Source des données : JBM, Veillon

<sup>15</sup> Pour faciliter la lecture des graphiques et la comparaison entre eux, les plages horaires ont été réduites à 6 heures, bien que certaines personnes isolées arrivent et partent en dehors de ces plages.

graphique 25 : heures d'arrivée et de départ en juillet



Source des données : JBM, Veillon

Les arrivées du matin se concentrent sur une pointe avant sept heures et une deuxième pointe minoritaire juste avant huit heures. Après huit heures, les arrivées se font rares, mais n'arrêtent pas complètement après huit heures et demi : il y a donc un certain nombre de personnes qui arrivent après le début des heures bloquées. Reste à savoir s'il ne s'agit que de personnes ayant un horaire fixe ou si les arrivées tardives sont simplement tolérées et, si oui, dans quels services elles sont tolérées (voir chapitre suivant). Les arrivées du matin sont donc réparties sur une plage horaire relativement large, la moitié des personnes arrivant dans un espace de 45 à 60 minutes.

A midi par contre, les départs sont clairement plus concentrés. Les deux pointes sont à 11h30 et à 12h00 et la moitié des personnes part dans un espace de moins de 30 minutes. Après le repas, les personnes reviennent dans un laps de temps relativement court ( $\frac{3}{4}$  d'heures pour la moitié d'entre eux) : la pointe se trouve entre 12h15 et 12h30 mais est moins prononcée que celle pour le départ du midi. Les quelques personnes qui arrivent qu'en fin d'après-midi sont par contre soumises à un horaire fixe (nettoyage des locaux).

Le soir, un nombre important de personnes part entre 16h30 et 16h45 (entre 15h15 et 15h30 le vendredi), mais les départs sont assez étalés : la moitié des départs se répartit dans une plage de plus d'une heure.

Compte tenu de cette relative homogénéité, on peut construire l'horaire d'un employé-type travaillant chez Veillon. Il arrive juste un peu avant sept heures du matin, part pour la pause à midi, revient une demi-heure après et part vers quatre heures et demie, voire avant trois heures et demie le vendredi. Bien qu'inscrit nulle part, ce rythme relativement partagé est probable d'agir comme norme pour toute nouvelle personne qui intègre cette entreprise.

La plus ou moins faible répartition des arrivées et départs n'est pas vraiment en relation directe avec la fourchette mise à libre disposition. Cette fourchette est de 1 ½ ou 2 heures le matin, de 2 heures à midi si on fait la pause minimale de 30 minutes<sup>16</sup>, et de 2 ½ heures le soir. La répartition à midi pourrait être sensiblement plus étendue. Mais deux facteurs déterminent sûrement ces concordances : l'existence d'un restaurant d'entreprise, mais surtout les circulaires fixant les horaires de repas pour les deux bâtiments. Bien que la circulaire n'ait plus été renouvelée, d'après mes connaissances, depuis fin 1996 (cf. V'Echo, novembre 1996), les comportements continuent à s'y conformer. D'autre part, le repas de midi constitue un moment privilégié de sociabilité et d'échange d'informations informelles entre les employés, comme j'ai pu le constater lors de mes 6 mois d'activité dans l'entreprise.

### **7.1.3.2 Les horaires au niveau des bâtiments, départements et services**

Le chapitre précédent a montré une grande convergence des rythmes quotidiens au niveau de l'entreprise. Ce rythme commun est particulièrement prononcé à midi. On constate aussi une tendance générale à arriver tôt le matin et partir tôt le soir, en particulier le vendredi après-midi. Lorsqu'on analyse par contre les heures d'entrée et de sortie par directions, par départements, voire par services, on voit que la forme de la courbe pour l'entreprise entière est particulièrement déterminée par le comportement des collaborateurs de la distribution.

Mais des comportements différenciés selon les sous-unités de l'entreprise existent bel et bien. Au bâtiment B, les employés travaillent en moyenne de 20 à 30 minutes de plus par jour, mais plus qu'une demi-heure de moins le vendredi<sup>17</sup>, alors qu'au C la tendance est beaucoup moins prononcée (les employés travaillent 10 minutes de plus en semaine pour 15 minutes de moins le vendredi). Le contact direct avec la clientèle tout au long de la semaine

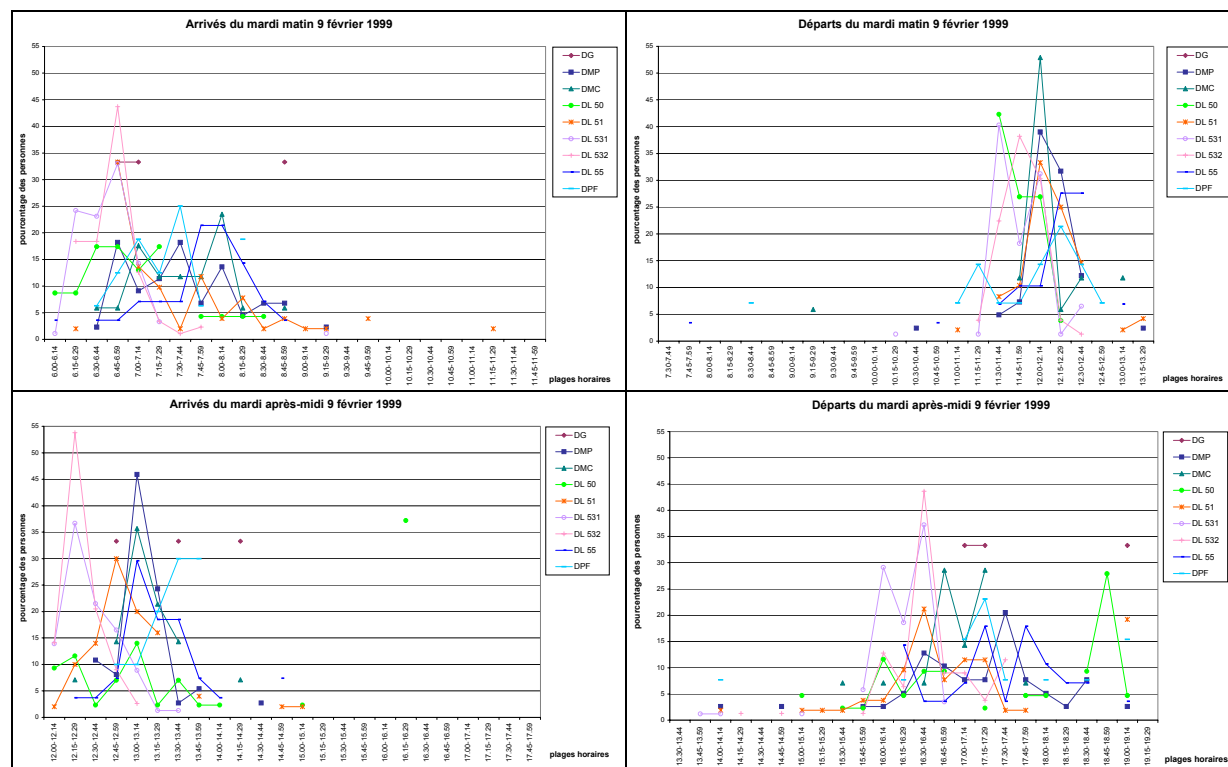
<sup>16</sup> Je rappelle que la pause de midi doit être d'au moins 30 minutes, durée minimale imposée par la loi. Si les personnes timbrent avant 30 minutes, le système de comptage déduit automatiquement les minutes d'écart.

<sup>17</sup> Voir une heure de moins le vendredi en été!

y est sûrement pour beaucoup. Il est plus difficile de partir le vendredi soir une heure plus tôt lorsqu'on se trouve devant des clients et fournisseurs concrets avec des demandes précises que lorsqu'on manipule la marchandise pour une clientèle qu'on ne croitera jamais.

Le graphique suivant montre bien cette diversité : le départ pour le repas de midi reste très concentré, mais presque chaque unité a sa propre pointe. Par contre, les arrivées du matin et les départs du soir sont beaucoup plus variés, parfois même à l'intérieur d'un département ou service. Alors que la distribution sous la responsabilité du cadre R est caractérisée un comportement très collectif (en partie dû aux horaires imposés de l'emballage), la direction Marketing Produits connaît des comportements très divers et on n'y repère aucun mouvement généralisable.

graphique 26 : heures d'arrivée et de départ du mardi 8 février<sup>18</sup> par sous-unités



Source des données : JBM, Veillon

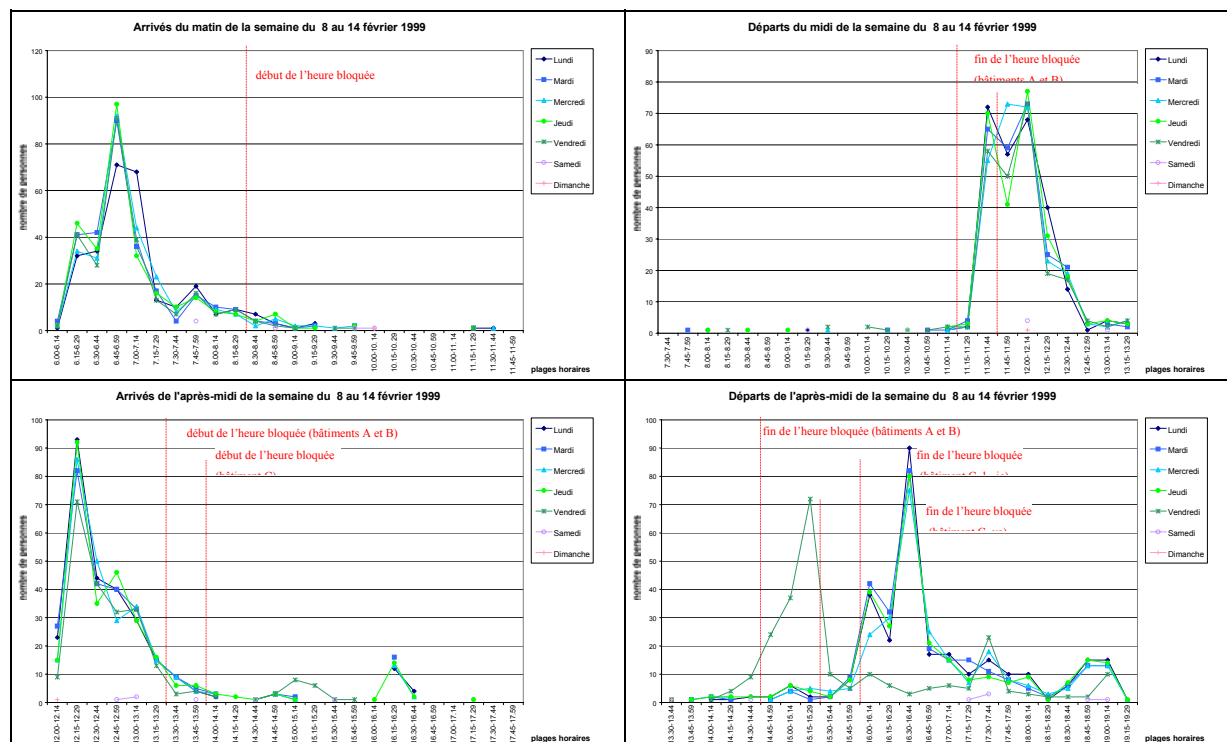
**Légende :**

DG	Direction générale	DL50	Direction logistique avec approvmnt matériel aux., immeubles/sécurité et entretien
DMP	Direction Marketing Produits	DL51	Ventes et services clientèle
DMC	Direction Marketing Clients	DL531	Distribution : réception marchandises, stocks pliés (A)
DPF	Direction Personnel et Finances	DL532	Distribution : expéditions, retours, suspendus (R)
		DL55	Informatique



Compte tenu de ces différences importantes, il convient de regarder la situation unité par unité<sup>19</sup>, ce qui permet également de visualiser à nouveau toute la semaine et de tenir compte des heures bloquées correspondantes.

graphique 27 : heures d'arrivée et de départ, février, direction logistique



Source des données : JBM, Veillon

Les courbes de la série du graphique 27 sont, au même titre que les courbes du graphique 24 et du graphique 25, fortement déterminées par les collaborateurs de la distribution majoritaires en nombre. En outre, étant donné que dans la direction logistique on trouve des gens travaillant dans les 3 différents bâtiments, il est difficile de dire si les heures bloquées sont respectées. Quelques observations peuvent toutefois être faites. Les heures bloquées semblent avoir, dans cette partie de l'entreprise, la fonction principale d'éviter que les collaborateurs partent trop tôt. Les grands pics de départ se trouvent en effet toujours juste après la barre de l'heure bloquée, alors que les arrivées se font majoritairement bien avant cette heure. Si les retards sont plutôt rares (les quelques arrivées décalées de l'après-midi sont dues au personnel de nettoyage qui a un horaire imposé), il arrive plus largement que le

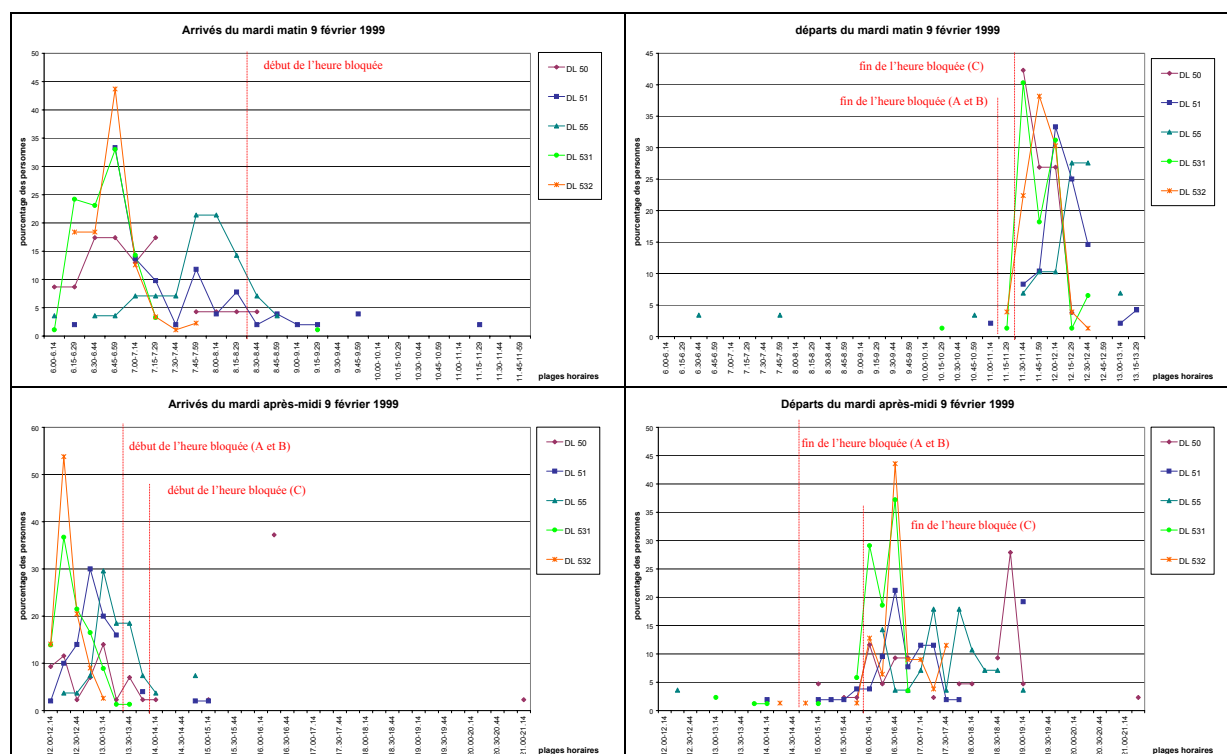
<sup>18</sup> Pour pouvoir comparer les services, il a fallu se limiter à un seul jour. J'ai choisi un jour en semaine au hasard, mais les analyses précédentes ont montré que, à l'exception du vendredi, les jours se ressemblent fortement.

<sup>19</sup> La direction générale et la direction du personnel et de finances ne seront pas analysées en détail en raison du faible nombre de collaborateurs.

soir des personnes partent avant la fin des heures bloquées. Le vendredi, en particulier, il y a même une quinzaine de départs avant la fin des heures bloquées très courtes du bâtiment A et B. Les horaires bloqués qui sont indiqués dans le graphique 27 correspondent aux normes fixées dans le règlement interne signé en septembre 1999 seulement, suite au contrat collectif de 1999 qui permet de varier ces heures selon le département ou le service. On constate un phénomène assez contradictoire : déjà en février, le vendredi les gens se comportent conformément aux normes du futur règlement interne de septembre (selon l'ancienne norme, il faudrait considérer que la majorité des employés part largement trop tôt le vendredi) alors que la possibilité de partir dès 14h45 pendant toute la semaine prévue par les nouvelles normes n'est pas du tout utilisée. On peut donc avancer plusieurs hypothèses : ou le nouveau contrat collectif et le règlement officialisent une pratique non réglementaire (départs extrêmement anticipés le vendredi), ou les supérieurs hiérarchiques avaient déjà établi une réglementation pour leurs services suite au contrat collectif, ou alors le règlement interne était déjà élaboré dans ses grandes lignes sans avoir été signé et les services s'y conformaient déjà partiellement.

Le graphique 28 par département permet une analyse encore plus fine de la direction logistique pour un jour en semaine.

graphique 28 : heures d'arrivée et de départ du mardi 8 février, par départements logistiques

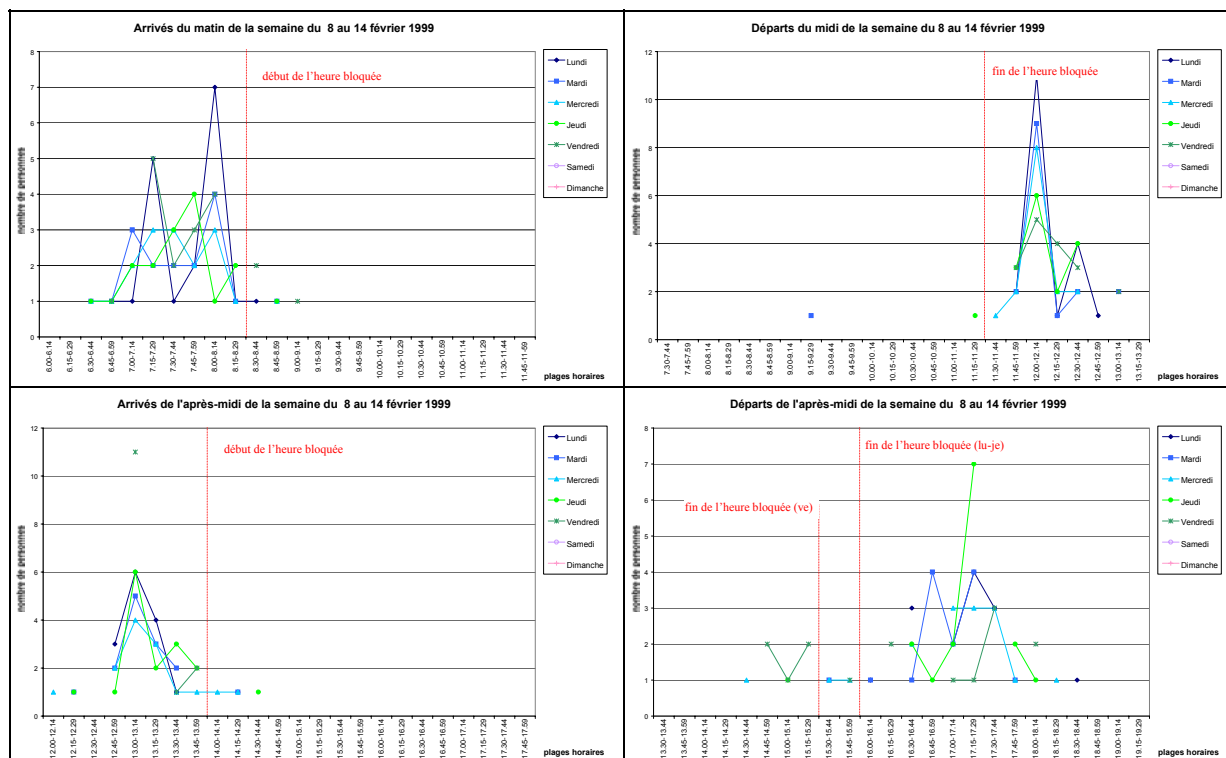


Source des données : JBM, Veillon

Dans cette série de graphiques on observe d'abord que les quelques « retards » du matin sont imputables à des collaborateurs des départements de l'informatique et des Vente & Services. Il est probable que les arrivées tardives dans les Vente & Services soient dues aux téléphonistes qui suivent un horaire fixe, elles ne peuvent donc pas être considérées comme des retards. A midi, les heures bloquées sont très largement respectées. Dans la distribution, les employés ne font que très peu usage de la possibilité de partir manger dès 11h15. On dirait que les nouvelles normes n'étaient pas encore connues à ce moment là, ou qu'elles ne correspondaient pas à une pratique préalable. Les départs du soir semblent aussi plutôt confirmer l'hypothèse de l'inexistence du nouveau règlement en février. Il faudrait donc conclure que le contrat collectif de 1999 a laissé aux différents supérieurs hiérarchiques la liberté d'établir des règles pour leurs propres services, liberté qu'ils ont utilisée surtout pour permettre un départ précoce le vendredi. Les comportements observables à partir de ces données ainsi que les entretiens menés avec les cadres font penser que la possibilité d'un départ précoce le vendredi a été instaurée pour deux raisons : d'une part, il correspond à une demande très claire du personnel, d'autre part, il permet aux responsables de gérer l'activité sur l'arc d'une semaine. Dans le cas où la plupart du travail ne peut pas être terminé au terme des 4 premiers jours, malgré des journées de travail longues, il reste toujours la possibilité de demander aux collaborateurs un effort

supplémentaire le vendredi<sup>20</sup>. Le règlement interne qui sera signé plus tard reprendra en partie les décisions des différents responsables, mais en généralisant la possibilité d'un départ précoce tous les jours de la semaine.

graphique 29 : heures d'arrivée et de départ, février, Marketing Clients

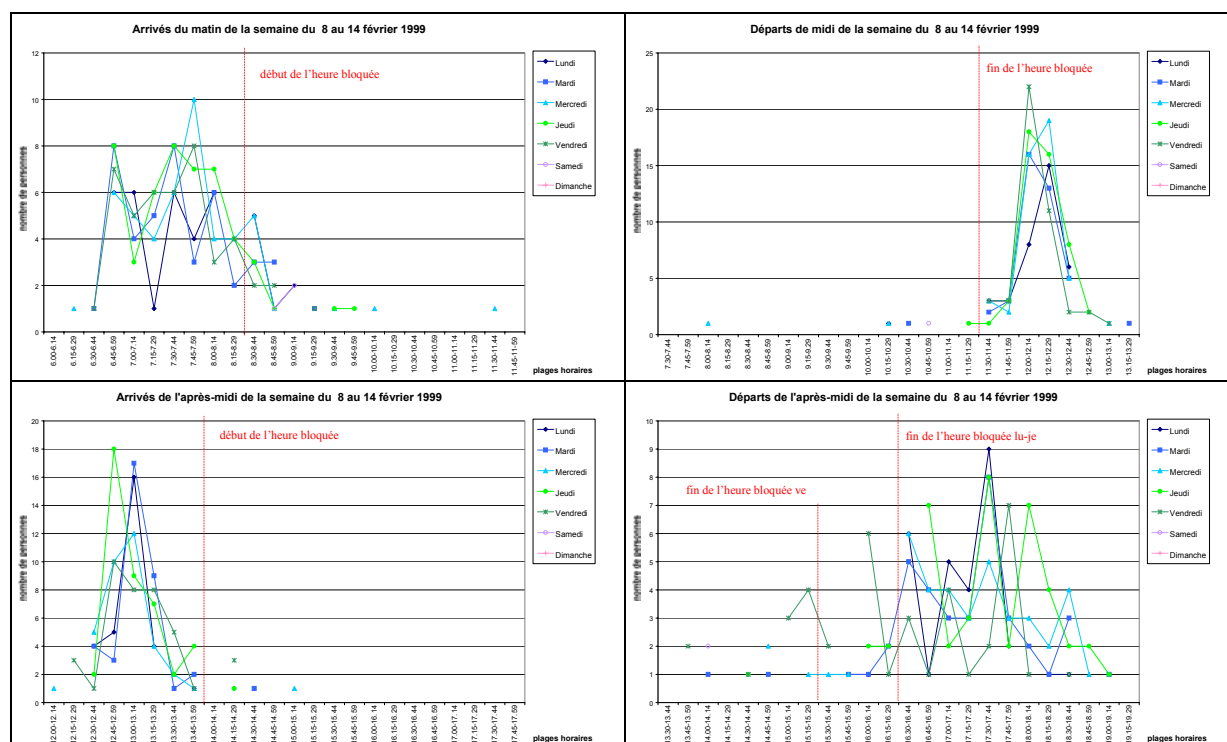


Source des données : JBM, Veillon

Au Marketing Clients (graphique 29), les heures bloquées sont respectées de manière quasi systématique. Les arrivées du matin et les départs du soir se font de manière plutôt individuelle, mais à midi les collaborateurs vont souvent manger ensemble, ou du moins en même temps, et ceci tous les jours à la même heure. On remarque quelques départs avant la fin de l'heure bloquée le vendredi, comme si certains collaborateurs de ce département appliquaient la règle de la distribution. Le soir, l'heure bloquée ne semble d'ailleurs pas jouer le même rôle dans le Marketing Clients que dans la logistique : elle ne sert pas pour éviter que les gens partent trop tôt. Les collaborateurs ont plutôt tendance à rester bien au-delà de l'heure bloquée, sans pour autant avoir besoin de rester après la fermeture de l'entreprise. Le matin par contre, l'heure bloquée évite que les gens arrivent tard, surtout le lundi.

<sup>20</sup> Les entretiens avec les cadres et les salariés de la distribution ont révélé que les responsables demandent alors cet effort de préférence aux personnes ayant une balance basse, voire négative.

graphique 30 : heures d'arrivée et de départ, février, Marketing Produits

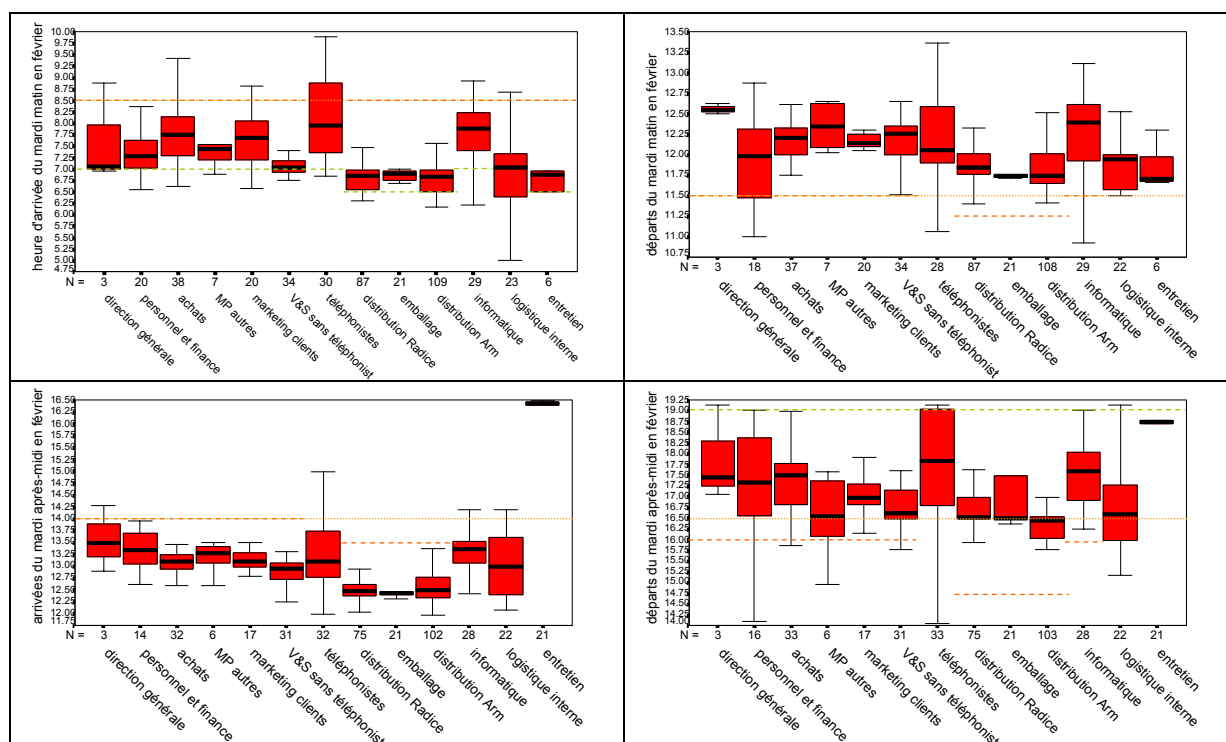


Source des données : JBM, Veillon

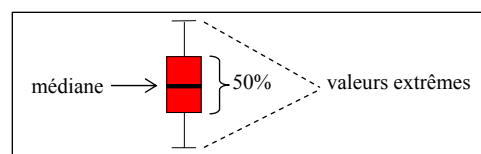
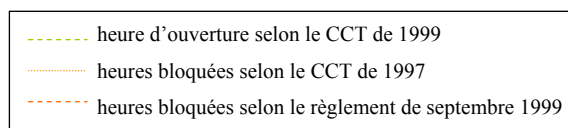
Dans le Marketing Produits (graphique 30), les collaborateurs respectent très clairement les heures bloquées autour de midi, mais les arrivées tardives le matin ainsi que quelques départs précoces le soir ne sont pas rares. Ce comportement correspond bien à l'image d'autonomie que tous les acteurs de cette entreprise attribuent aux acheteurs en particulier. Les heures bloquées du matin et du soir ne semblent en tous cas pas avoir force de loi pour les collaborateurs de cette direction. Le comportement varie également d'un jour à l'autre, ce qui laisse conclure à des habitudes moins fortes que dans la distribution en particulier. De même, le départ précoce du vendredi est utilisé de manière moins généralisé que dans la distribution. Il y a un certain nombre de personnes qui profitent des heures bloquées plus courtes du dernier jour de la semaine, mais ce n'est de loin pas la majorité.

Les graphiques des horaires montrés jusqu'à présent donnent une bonne idée des mouvements collectifs de début et de fin du travail. La représentation suivante (graphique 31), basée sur les mêmes données, permet, au contraire, de mieux appréhender les concentrations et étendues par service. On verra ainsi plus particulièrement dans quels services les gens jouissent d'une plus grande liberté.

graphique 31 : étendue des heures d'arrivée et de départ du mardi 8 février par service



Source des données : JBM, Veillon



Les étendues les plus extrêmes (plages minimales et maximales) se trouvent dans des services qui pratiquent des horaires imposés. Du côté des plages minimales, il y a l'emballage et l'entretien. Les personnes qui travaillent sur la machine d'emballage arrivent dans un arc de 20 minutes, partent et reviennent pour la pause de midi quasiment en même temps, mais jouissent d'une plus grande liberté pour le départ du soir, bien que la majorité parte dans les premières minutes qui suivent les heures bloquées. L'équipe de nettoyage de l'après-midi suit un horaire unique, sans retards, alors que la petite équipe du matin prend plus de libertés. Si l'on comprend que l'organisation veuille concentrer l'intervention des nettoyeurs en fin de journée pour minimiser les dérangements, l'horaire imposé ne se justifie pas complètement pour autant. Il aurait suffi de définir une plage horaire réduite. On observe un tout autre comportement de la part des téléphonistes qui suivent un horaire imposé. Leurs heures d'arrivées et de départs sont fortement étalées dans le temps. Les horaires des téléphonistes sont effectivement organisés de manière à ce qu'elles assurent un service continu de sept heures du matin à sept heures du soir. On n'y observe par exemple pas de plage concentrée pour le repas de midi. Les horaires imposés sont donc utilisés dans

deux sens opposés. D'une part, ils permettent d'unifier les temps de travail pour les faire correspondre aux temps d'une machine ou pour minimiser la présence de nettoyeurs lors du travail des autres employés. D'autre part, ils sont utilisés pour étaler le plus possible dans la journée la présence de personnel pour la clientèle.

En ce qui concerne la logistique interne (dont la moitié est du bâtiment A), on remarque que les plages horaires sont aussi relativement étendues, mais plutôt en raison du type de tâches à accomplir (ouverture et fermeture des immeubles, sécurité). Concernant les deux bâtiments centraux, les plages horaires du bâtiment B sont globalement plus restreintes que celles du bâtiment C. Le comportement des employés de ces deux bâtiments est même quelque peu opposé : dans l'administration (C), les plages d'arrivée du matin et de départ du soir sont généralement assez étendues mais celles de midi sont plutôt restreintes, alors que dans l'exploitation (B), les gens arrivent tendanciellement en même temps le matin et partent de manière plutôt groupée le soir. Par contre, leurs heures de repas sont relativement étalées. Seule exception à signaler, le groupe Vente & Services sans les téléphonistes a un comportement plutôt de type « bâtiment B ». La liberté prise dans le bâtiment C n'est pourtant pas partout la même : à la direction Personnel et Finances et au Marketing Produits 'autres', les départs de midi et du soir sont très étalés, aux achats c'est le cas de l'arrivée du matin et du départ du soir, au 'Marketing Clients' ce sont surtout les arrivées du matin et à l'informatique toutes les arrivées et tous les départs sont étalés.

Concernant le respect des heures bloquées et d'ouverture de l'entreprise, plusieurs remarques s'imposent. Il faut d'abord rappeler que le contrat collectif de 1999 introduit la possibilité de faire varier les heures bloquées en fonction des départements et des services, mais le règlement interne qui les définit n'a été signé qu'en septembre de l'année en question. On ne sait donc pas très bien quelle règle orientait le comportement des collaborateurs. Dans les graphiques figurent à la fois les normes d'avant 1999 et les normes entrées en vigueur en septembre 1999. Les départs de l'après-midi semblent indiquer que des nouvelles règles concernant les heures bloquées étaient déjà appliquées avant la signature de ce règlement interne. Par contre, la nouvelle heure d'ouverture du bâtiment C introduite en début d'année n'est pas systématiquement respectée : dans tous les services quelques personnes arrivent largement avant que leur temps de travail commence à être comptabilisé. Au Vente & Services 'sans téléphonistes', même plus d'un quart des employés est présent avant l'heure d'ouverture officielle. Rappelons toutefois que ces analyses sont basées sur un seul jour pris au hasard, il est donc impossible d'en tirer une

conclusion définitive. Les analyses plus approfondies de deux secteurs en particulier pallieront en partie à cette insuffisance.

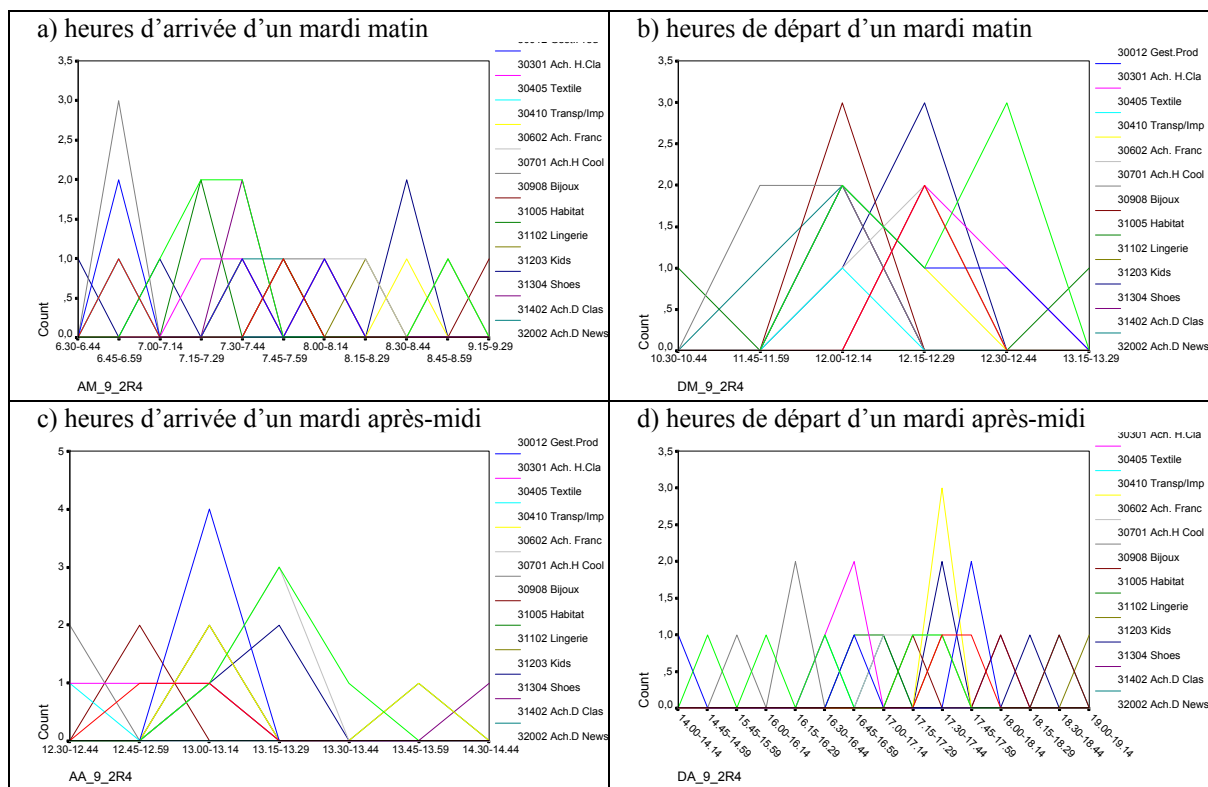
### **7.1.3.3 Les horaires : deux unités sous la loupe**

#### Les horaires dans le département Marketing Produits

Concernant les horaires quotidiens, nous avons vu dans le chapitre précédant que les arrivées et les départs du matin et du soir sont assez étalés dans ce département. Reste la question si des comportements collectifs peuvent être observés par services internes. Le graphique 32 montre que les heures ne sont pas seulement étalées, mais qu'elles sont également assez différentes à l'intérieur des services. Il arrive bien que plusieurs personnes d'un même service arrivent ou partent en même temps, mais cela ne semble pas être dû à un comportement coordonné (quelques personnes partent p.ex. ensemble à midi, mais ne reviennent pas en même temps). On ne peut donc pas déceler, au niveau des horaires, des rythmes collectifs par groupe. Ce résultat contraste quelque peu avec l'impression conférée par les entretiens, selon lesquels le Marketing Produits est divisé en petits clans par services avec une forte cohésion interne. Apparemment, l'esprit de famille ne se trouve ici pas en contradiction avec une certaine autonomie dans la gestion des horaires quotidiens.



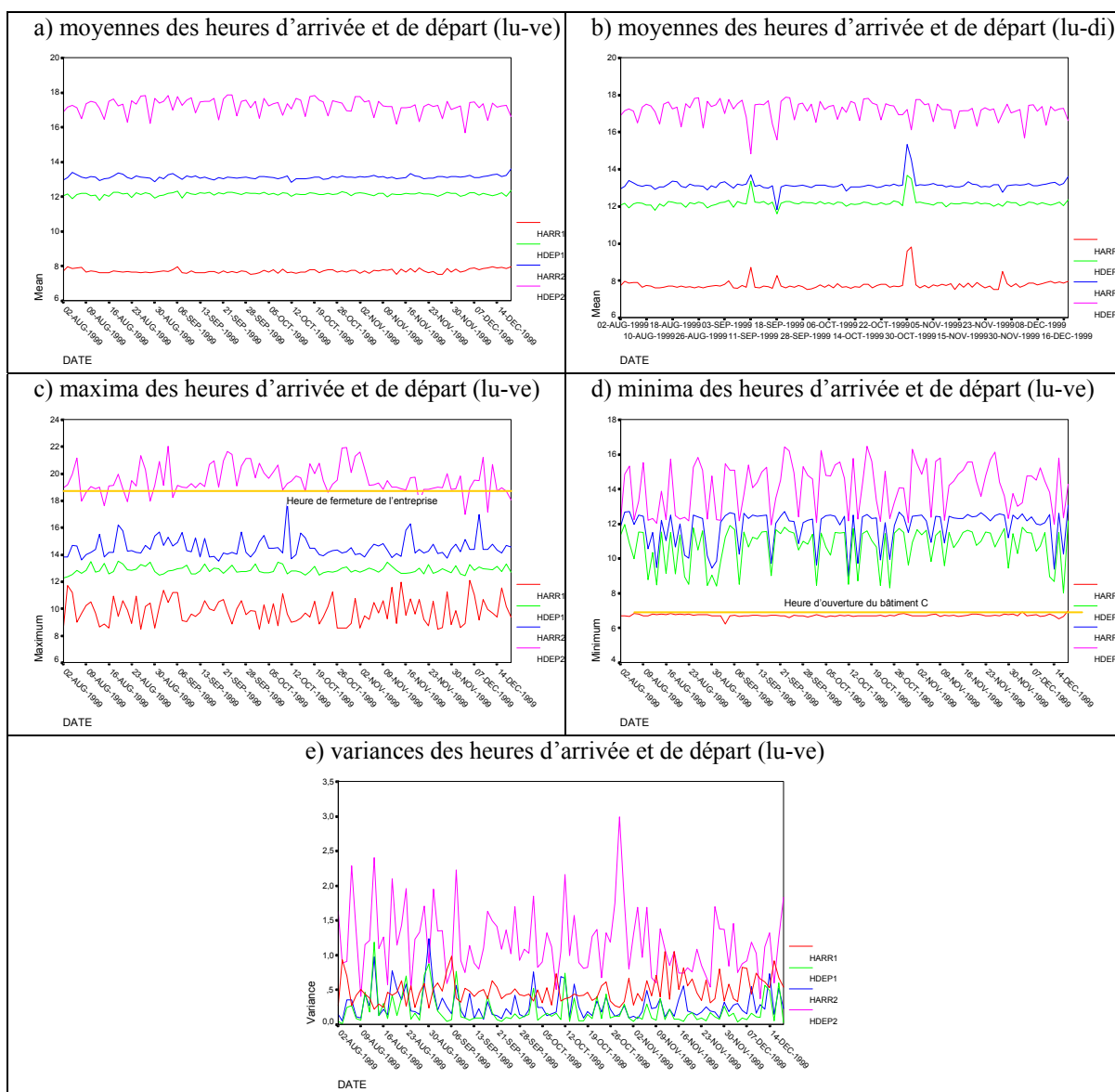
graphique 32 : arrivées et départs d'un mardi en février par services internes du Marketing Produits



Source des données : JBM, Veillon

On remarque qu'il y a rarement plus de deux personnes qui entrent et sortent dans le même quart d'heure dans chaque service (il faut toutefois noter que les services sont de tailles assez réduites : ils comportent en moyenne 4 personnes, 2 au minimum et 6 au maximum). La série de graphiques suivante montre l'évolution des heures d'arrivée et de départ des collaborateurs tout au long de la période considérée, par le biais des moyennes, minima, maxima, et de leur variance.

graphique 33 : arrivées et départs dans le Marketing Produits (août-décembre 1999)



Source des données : JBM, Veillon

La moyenne des heures d'arrivée et de départ montre qu'au département Marketing Produits il y a également la tendance très claire à partir plus tôt le vendredi soir, et ceci très régulièrement tout au long de l'année. Le graphique b) montre que le travail du samedi et/ou du dimanche n'est pas rare (le graphique a) est clairement différent du b)), sans compter d'éventuelles heures fournies à domicile ou à distance<sup>21</sup>.

D'après les maxima des heures d'arrivée et de départ, on constate que, très régulièrement mais pas systématiquement, des personnes arrivent le matin bien après l'heure bloquée. Il y

<sup>21</sup> Les horaires apparaissant dans les graphiques ne se réfèrent qu'aux heures effectuées à l'intérieur de l'entreprise.

a par contre des périodes (p.ex. fin septembre - début octobre) où il y a systématiquement au moins une personne qui reste après la fermeture de l'entreprise. A midi, les départs ne se font jamais très tardivement, mais il arrive de temps en temps que le retour se fasse tard dans l'après-midi, probablement suite à des repas de représentation.

Les minima indiquent qu'il y a systématiquement des personnes qui arrivent très tôt, dès que les portes s'ouvrent. Il s'agit en fait d'une dizaine de personnes qui arrivent assez régulièrement 5 à 15 minutes avant l'ouverture officielle, et d'un cadre qui arrive parfois même une demi-heure avant. Ce sont toutes des personnes avec un contrat continu à plein temps. Le règlement interne signé en septembre qui veut que les arrivées ne peuvent se faire qu'à partir de 7 heures du matin, n'a en rien changé ce comportement. On peut se demander si la nouvelle règle n'a pas été communiquée de manière assez efficace ou si les personnes en question considèrent qu'elle ne les concerne pas.

Les variances informent que c'est dans les heures de départ du soir qu'il y a les plus grandes différences entre les personnes. Cette différence augmente tout au long de la semaine et trouve son apogée le jeudi. Nous avons déjà vu à l'aide des balances moyennes (page 273) qu'en période de forte activité les collaborateurs travaillent en moyenne particulièrement beaucoup le jeudi. Il faut croire que ce n'est pas le cas de tout le monde. Ce ne sont probablement que quelques personnes qui, vers la fin de la semaine, ont tendance à rester très tard le soir pour ne pas être obligées à prendre du travail dans le week-end. Certains jours, il peut y avoir aussi des variances importantes des horaires du matin et de midi. Ces différences sont surtout dues à l'absence partielle de quelques personnes, que ce soit en raison d'une récupération des heures, d'une visite médicale ou d'un repas de représentation.

Les entretiens menés avec quelques collaborateurs ont révélé que le Marketing Produits est caractérisé par des petits mondes-familles qui s'organisent autour des gammes de produits. Je parle de « mondes » car ces groupes s'isolent, au niveau de leurs représentations en tout cas, assez fortement de leur environnement « non-achats » mais également entre eux selon le type de produit ou la catégorie de clientèle visée. De plus, j'utilise le terme de « familles » car la cohésion interne est forte, ce qui va de pair avec un contrôle réciproque important qui ne s'exerce pas forcément au niveau des actes isolés mais plutôt au niveau des attentes. Les personnes sont plutôt fières de faire partie de ce monde mais savent qu'il y a

un prix à payer : une très grande disponibilité. Elles savent que les fluctuations d'activité font partie de leur métier et sont prêtes, jusqu'à la dernière minute, à déplacer les vacances en famille pour répondre aux besoins de l'activité et aux attentes de leurs collègues et de leurs supérieurs. Ces efforts sont compensés par la grande autonomie, aussi temporelle, dont elles disposent. Elles se savent et disent privilégiées par rapport aux autres employés de l'entreprise, mais préfèrent comparer leur situation à celle de gens du même métier dans d'autres entreprises. Ce fonctionnement renvoie clairement au modèle professionnel selon lequel les travailleurs jouissent d'une autonomie importante en échange d'une grande disponibilité temporelle et définissent leur appartenance par rapport à un métier plutôt que par rapport à une entreprise. Les relations fortes qui se créent à l'intérieur de ces petits mondes en fonction du grand investissement de leurs membres peuvent conduire à des situations qui, vu de l'extérieur, ressemblent à du copinage, c'est-à-dire des favoritismes entre amis qui pourraient nuire à des personnes non incluses.

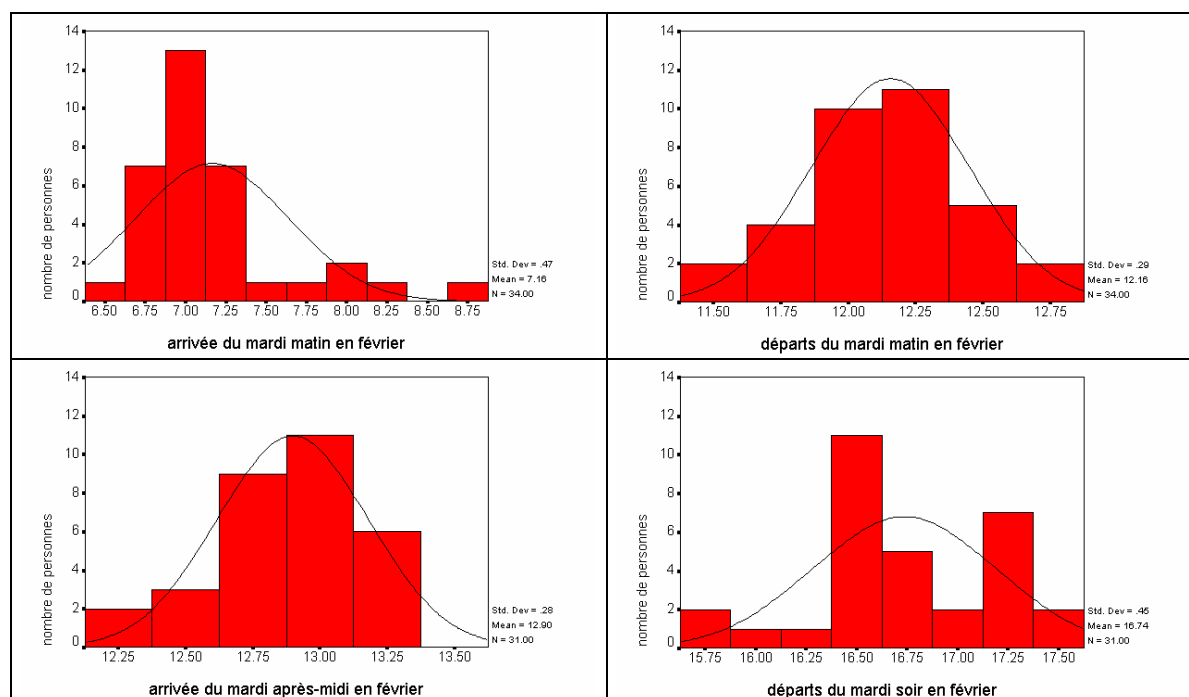
L'introduction de la flexibilité du temps de travail ne semble pas avoir affecté le comportement des employés de cette direction. Une grande flexibilité a toujours été pour eux la règle principale. Les cadres apprécient par contre le timbrage, car il visibilise aux yeux des cadres d'autres directions les efforts importants qu'ils fournissent. Ils ne sont plus contraints de justifier continuellement leur position privilégiée. Je reviendrai sur le rôle joué par cet outil de comptabilisation du temps de travail dans le chapitre 7.6.

#### Les horaires dans le service Vente & Services clientèle

La deuxième unité dont les horaires quotidiens sont analysés plus en détail est le service Vente & Services. Les données présentées ici se concentrent sur les personnes disposant d'un horaire libre. Toutes les téléphonistes sont exclues parce qu'en règle générale elles n'interviennent pas dans la gestion de leur temps de travail, leurs horaires étant entièrement planifiés par la responsable du service. Leur degré d'autonomie temporelle est donc par définition très bas. Quant aux autres employés du département, le graphique 31 (page 291) indique que les étendues des heures d'arrivée et de départ sont faibles dans ce service. Le graphique 34 confirme ce constat : il montre qu'il y a un groupe important qui arrive autour de 7 heures du matin et repart à 16h30, en plaçant le travail au plus tôt dans la journée par rapport à la liberté que leur laissent les heures bloquées. Il y a même un certain nombre qui arrive avant 7 heures, moment de l'ouverture officielle du bâtiment et à partir duquel est

comptabilisé le temps de travail. A midi, personne ne revient après 13h15 alors que l'heure bloquée ne débute qu'à 14 heures. On peut donc supposer que, à quelques exceptions près, il s'agit dans ce service de personnes aimant se lever très tôt et préférant commencer leur travail le plus tôt possible, ou alors que l'organisation du travail demande une présence simultanée tôt dans la journée. Les entretiens confirment plutôt la première supposition, mais il ne s'agit pas seulement d'une question de rythme biologique. Commencer à travailler tôt le matin est également l'expression d'une conception du « travail bien fait » (cf. chapitre 7.7).

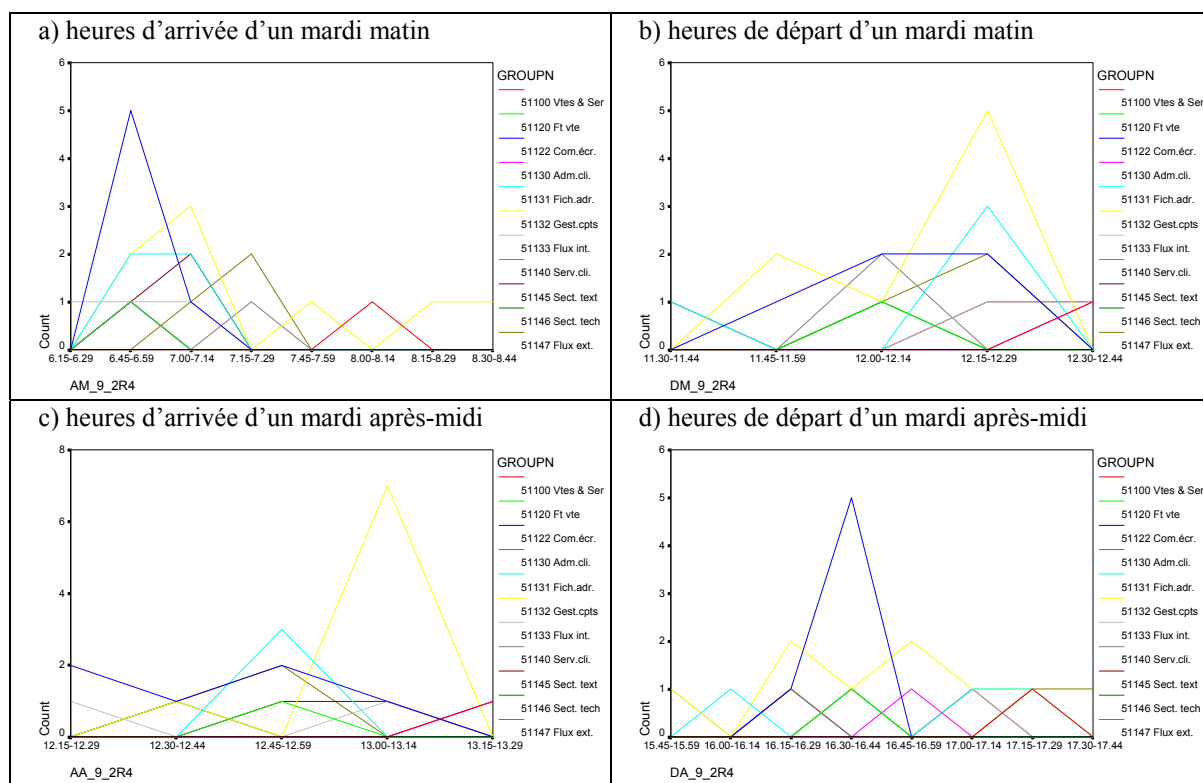
graphique 34 : heures d'arrivée et de départ d'un mardi en février au Vente & Services (sans téléphonistes)



Source des données : JBM, Veillon

Les graphiques suivants (graphique 35) différencient ces heures par services internes et permettent d'approfondir l'hypothèse concernant l'organisation du travail, selon laquelle c'est la manière dont se déroule le travail qui canalise les horaires effectifs.

graphique 35 : arrivées et départs d'un mardi en février par services au Vente & Services (sans téléphonistes)



Source des données : JBM, Veillon

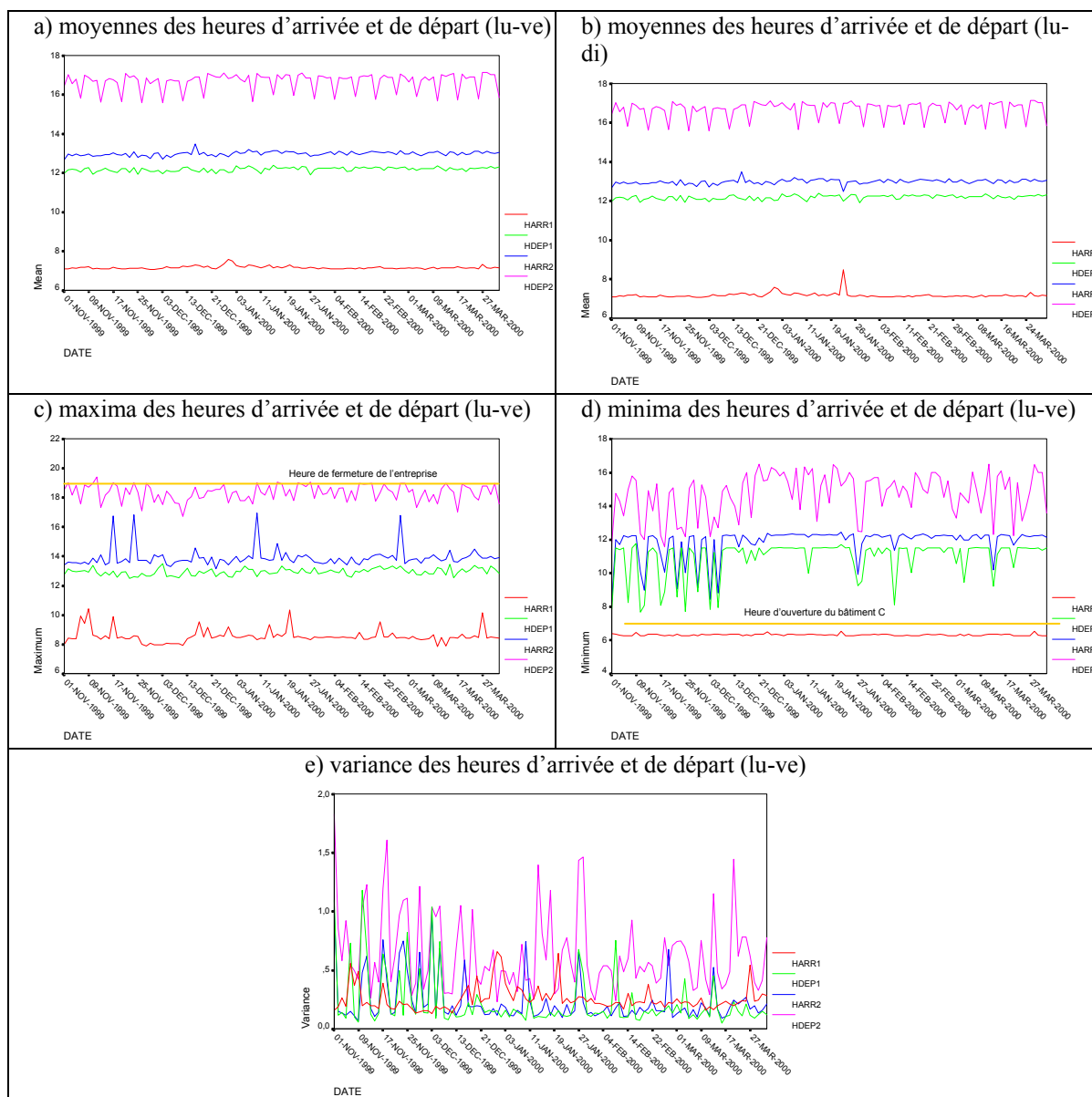
On voit que, contrairement au Marketing Produit, il y a quelques services à l'intérieur desquels les comportements se ressemblent. Les collaborateurs des Commandes Écrites, notamment, arrivent presque tous en même temps le matin et partent presque tous en même temps le soir. Ils ne prennent par contre pas la pause de midi ensemble. L'hypothèse d'une organisation du travail les incitant à commencer tôt se renforce du moins pour ce service. Les employés des services Fichiers d'Adresse et Gestion des Comptes, par contre, prennent leur pause de midi ensemble avec une même durée, mais leurs arrivées et départs au matin et au soir sont plus étalés. Il semblerait que parmi ces derniers, la cohésion interne est plus forte (repas de midi comme moment de convivialité et d'échanges), mais que l'organisation du travail leur pose moins un horaire commun. On peut en tout cas s'interroger sur d'éventuelles différences d'organisation du travail (présence de moments de travail collectif ou forte interdépendance dans les tâches par exemple) et d'ambiance entre ces services.

En réalité, les entretiens menés dans ce service ont révélé un autre facteur à l'origine de ces comportements temporels différenciés. Il s'agit d'une collision entre deux 'cultures' et, plus concrètement, entre deux visions très différentes du travail bien fait. Ces différentes manières de concevoir le travail bien fait ont un impact direct sur l'organisation temporelle

de la journée et expliquent donc en partie les différences de comportements horaires. Je reviendrai sur ce phénomène de manière plus approfondie dans le chapitre 7.7.

Pour repérer les variabilités intraindividuelles de ces horaires, il est possible de comparer, sur une longue période, par exemple les moyennes, les extrêmes et les variances des heures d'arrivée et de départ, comme cela est proposé dans les graphiques suivants.

graphique 36 : arrivées et départs dans le Vente & Services (novembre 1999-mars 2000)



Source des données : JBM, Veillon

La ligne des moyennes ne varie pratiquement pas, et ceci indépendamment du fait de considérer ou non le samedi et le dimanche. Les activités du week-end sont donc très

marginales<sup>22</sup>. Il n'y a, en effet, qu'une seule fois dans cette période de 5 mois que des personnes sont venues travailler le week-end. Il s'agit de la responsable Front de Vente avec 4 collaborateurs venant de services divers qui ont travaillé un samedi entier en janvier. Ceci amène à dire que la polyvalence n'est probablement pas une notion vide dans ce département et que le travail du week-end se fait probablement sur une base volontaire. À part cette exception, les moyennes sont très constantes dans le temps, avec des départs précoces réguliers le vendredi après-midi. La période des fêtes de fin d'année est légèrement différente, parce que, l'année en question, deux jours de ponts sur trois tombaient justement sur des vendredis. La ligne ne s'infléchit donc pas pour les départs précoces du vendredi.

Le graphique c) (maxima) indique que jamais personne ne part après la fermeture de l'entreprise (une seule exception, mais de peu : après la sirène, on a encore un peu de temps pour réagir ; la personne en question n'a donc pas eu besoin d'un badge pour pouvoir sortir). Les employés ne partent jamais tard à midi, mais il arrive régulièrement que des personnes arrivent tard le matin ou l'après-midi. Considérant la constance de la moyenne, il doit s'agir d'une seule personne à la fois. Ces arrivées tardives relèvent en effet souvent d'absences médicales, de quelques heures prises sur les vacances ou alors simplement de retards pris sur la balance de personnes très diverses.

On peut faire des observations semblables pour les minima. Les nombreux départs précoces du matin en novembre et en décembre, et plus occasionnels par la suite, sont en grande partie dues à des absences médicales, mais aucune personne n'a placé ces visites plus que 2 fois le matin. Les départs précoces de l'après-midi sont majoritairement placés le vendredi et sont donc pris sur la balance. Un certain nombre de ces départs précoces sont également dus à des absences médicales. Il semble en effet que lorsqu'une personne est obligée d'aller plusieurs fois chez un médecin, elle préfère fixer les rendez-vous tard dans l'après-midi, de sorte à ne pas profiter pleinement des 2 heures accordées par le contrat collectif de travail.

En dehors de ces départs précoces, les minima montrent qu'il y a des gens qui partent très régulièrement à 11h30 pour manger et qui font une pause minimale (30 min.) pour revenir peu après midi. Il s'agit en réalité d'une seule personne qui a cette habitude. D'autres aiment bien maintenir leur pause de midi très courte, mais ne partent pas forcément avant midi. On

---

<sup>22</sup> Même si le samedi et le dimanche ne font pas partie des jours d'ouverture habituels de l'entreprise, les cadres ont le droit de venir, les employés peuvent demander une dérogation à leur supérieur en cas de besoin



voit aussi qu'il y a toujours au moins une personne qui, le matin, arrive avant l'ouverture officielle de l'entreprise. Physiquement, les portes sont en effet ouvertes quelques 10 minutes avant le comptage des heures. Encore une fois, les nouvelles heures d'ouverture fixées dans le contrat collectif de 1999 n'ont pas un effet sensible sur les arrivées anticipées du matin.

Les variances les plus importantes concernent les départs de l'après-midi : ces heures peuvent donc sensiblement varier entre les personnes. En novembre, aussi les autres arrivées et départs connaissent une variance relative, mais qui n'est pratiquement due qu'aux absences médicales répétées de personnes très diverses. Les variances n'atteignent en tous cas jamais les valeurs du Marketing Produits, où les horaires de tous les collaborateurs sont plus variés.

#### **7.1.3.4 Les horaires au niveau des individus**

Pour analyser l'influence de l'organisation du travail et de la production sur les horaires individuels, je me base principalement sur la typologie horaire présentée dans l'annexe 7.

Les corrélations des types d'horaire avec les différentes variables internes et externes à l'entreprise montrent d'une manière frappante que le déterminant de loin le plus important est l'appartenance aux différentes unités organisationnelles de l'entreprise. L'indice de corrélation (V de Cramer) avec le service atteint 0.63\*\*, un chiffre rarement atteint en sciences sociales (aucune des autres corrélations ne dépasse 0.5, la plupart se situant entre 0.2 et 0.3 lorsqu'elles sont significatives). Lors de la présentation de la structure de l'entreprise, j'ai déjà eu l'occasion de souligner combien le profil sociologique du personnel diffère d'une unité fonctionnelle à l'autre (chapitre 6.1.2.5). On pourrait donc s'attendre à ce que les différences dans le comportement horaire, variant de service à service, soient en partie explicables par les caractéristiques internes et externes des personnes qui y travaillent. En réalité, lorsque les variables d'organisation fonctionnelle de l'entreprise sont contrôlées par les autres variables, davantage liées aux personnes et à leur statut, la force de l'organisation du travail ne diminue pas. La seule exception est constituée par les cadres qui appartiennent tous au type d'horaire des « irréguliers tardifs », quel que soit leur bâtiment et leur service d'appartenance. Pour la grande majorité des collaborateurs, le service

---

et, surtout, les supérieurs peuvent proposer exceptionnellement à leurs collaborateurs de venir travailler un

d'affectation explique donc le type d'horaire pratiqué, ce qui signifie que l'organisation du travail influence de manière prépondérante le comportement temporel des salariés, même lorsque ceux-ci disposent d'horaires variables.

Les « irréguliers tardifs » se trouvent presque sans exception dans les bâtiments A et C, et plus particulièrement dans la Direction Générale, le Marketing Produits (Achats et autres), l'Informatique, et, dans une mesure moins exclusive, dans les services du Personnel et Finances, du Marketing Clients et de la Logistique Interne. Il s'agit presque exclusivement d'emplois de type administratif et intellectuel. Ces services assurent pour la plupart des services internes (Direction Générale, Informatique, Personnel et Finances, Logistique Interne) ou sont alors en contact avec des clients externes qui ne sont pas les acheteurs finaux des produits proposés, mais plutôt des services externes et des fournisseurs (Marketing Produits et Marketing Clients).

Les « réguliers moyens » se trouvent plutôt dans le bâtiment C et notamment parmi les téléphonistes qui ont un horaire imposé. On en trouve aussi, bien que dans une moindre mesure, dans les services de la Vente & Services sans les téléphonistes, du Marketing Clients, et, encore moins, dans les services du Personnel et Finances, de la Distribution côté Arrivages et Stock Pliés, de la Logistique Interne et de l'Informatique. L'horaire de travail des téléphonistes correspond largement à la demande des clients, qui appellent pour la plupart en pleine journée, les pointes se situant entre 9h et 12h. La direction a décidé de limiter ce service de commande à la plage horaire 7h-19h, ne donnant pas suite aux rares appels du soir. Dans les autres services, les salariés qui sont concernés par le rythme horaire moyen et régulier effectuent probablement des tâches courantes sans caractère d'urgence pour les clients internes ou externes. Leur aménagement du temps de travail correspondrait alors plus à une convenance personnelle rendue possible par l'homogénéité de la masse de travail à accomplir et la facilité d'organiser son propre travail sans trop dépendre des autres.

Le dernier type, les « réguliers hâtifs et longs », se rencontre principalement dans le bâtiment B et par conséquent dans toute la distribution. Tous les travailleurs du service de l'Emballage correspondent à ce type, le Stock Suspendus et les Retours y sont majoritaires, et l'Arrivage et le Stocks Pliés le connaissent aussi fortement. Il y a, en outre, l'équipe de l'entretien qui le pratique largement. Par contre, ce type est totalement absent dans la

---

samedi lors d'une semaine rouge.

direction Personnel et Finances, au Marketing Clients et à l'Informatique. Les postes de travail à la distribution sont fortement interdépendants, ils sont liés par une organisation du travail pratiquement à la chaîne. Celle-ci ne se présente pas sous la forme d'une machine qui imposerait une séquence de gestes à un rythme déterminé, mais s'exprime par le fait que le travail des précédents alimente le travail des suivants. Les téléphonistes se trouvent d'ailleurs tout au début de cette chaîne. Ce sont elles qui, par la prise des commandes, lancent les séries pour le jour après. Avec quelques personnes du même service s'occupant des commandes écrites, elles saisissent les articles que la distribution devra préparer et expédier aux clients finaux le jour suivant. A partir de là, il est nécessaire que le processus se déroule de manière fluide afin de garantir l'engagement pris d'un délai de livraison dans les 48 heures. Étant donné que le service postal ne garantit la distribution des colis pour le lendemain que s'ils sont déposés avant une certaine heure, les journées de travail commencent assez tôt pour tous ceux dont le travail est directement ou indirectement lié à l'expédition. Il faut toutefois souligner que lorsque les horaires étaient encore fixes, les journées de travail commençaient légèrement plus tard de ce qui se pratique depuis l'introduction de l'horaire variable (actuellement, l'arrivée se situe vers 6h45 en moyenne contre 7h pour tous avant). On peut s'interroger sur l'origine de ce déplacement. Est-ce qu'il est le fruit du cumul de préférences individuelles, ou le comportement de certains a-t-il entraîné, par les contraintes liées aux interdépendances, le comportement de tous, ou encore correspond-il à une facilitation et fluidification du processus du travail ? Les entretiens n'ont pas donné de réponse claire à cette interrogation.

Plus généralement, il faut signaler que lorsque je parle d'horaires hâtifs, moyens et tardifs, les différences entre les comportements moyens des types quant aux heures d'arrivée le matin ne sont pas énormes. Ainsi, les hâtifs arrivent en moyenne à 6h48, les moyens à 7h18 et les tardifs à 7h41. Tous ces horaires peuvent être qualifiés de plutôt hâtifs, les arrivées après 8 heures étant plutôt rares. Faut-il en conclure qu'il existe une sorte de culture d'entreprise véhiculant ce type d'horaire ? La norme sociale plus répandue en Suisse associe effectivement les cols bleus à des débuts de travail très tôt le matin, et les cols blancs à des débuts plus tardifs<sup>23</sup>. Or, dans l'entreprise étudiée, même les cols blancs commencent leurs

---

<sup>23</sup> Des discussions avec quelques chercheurs ayant effectué des monographies dans d'autres entreprises suisses ont confirmé cette impression personnelle, mais très souvent ce résultat n'est pas présenté dans les rapports et autres publications, car pas ou peu important pour les propos des auteurs.

journées très tôt et revendiquent, pour certains d'entre eux, ce droit<sup>24</sup>. Lorsque l'horaire variable a été introduit, non seulement les salariés du bâtiment B, mais aussi un certain nombre de salariés du bâtiment C ont anticipé leur arrivée du matin. Ce comportement semble toutefois poser un certain problème à la direction pour l'organisation du travail et la qualité du service fourni. Les attentes des clients externes suisses quant aux horaires d'un service de type tertiaire ne correspondaient pas toujours aux horaires auxquels les employés étaient atteignables. C'est ainsi que dans la deuxième version du contrat collectif l'heure d'ouverture a été restreinte pour le bâtiment C, en ouvrant les portes à 7h et non plus à 6h30. Les clients des catalogues de vente par correspondance sont plus nombreux à s'adresser aux services de vente et après vente tard dans l'après-midi que très tôt le matin.

### 7.1.4 Enseignements

L'activité de cette entreprise est fortement conditionnée par les saisons et cette irrégularité ou saisonnalité se répercute clairement sur le temps de travail des collaborateurs, comme voulu par l'introduction de la flexibilité du temps de travail. L'organisation ne tente pas de lisser la masse de travail par des outils tels qu'une gestion prévisionnelle, par les stocks, ou en agissant sur l'offre. Le marché de la VPC s'est développé de telle manière que la concurrence joue beaucoup sur la rapidité de livraison alors même que le comportement d'achat est devenu moins prévisible (plus d'achats au dernier moment, par coups de cœur, selon la situation météorologique, etc.). C'est plutôt en agissant sur le temps de travail de son personnel que la direction entend améliorer la compétitivité de l'entreprise. Cette exigence de réactivité par rapport aux fluctuations de la demande se traduit en deux saisons principales de forte activité par année et en des ajustements moins prononcées tout au long de l'année.

Au niveau du temps de travail, les saisons ne se traduisent cependant pas exactement au même moment et à la même intensité pour tout le monde. Selon où l'on se place dans le processus de production, les fluctuations peuvent être très fortes ou quasi imperceptibles, survenir très tôt ou plutôt tard. Certains services, comme les Retours, vivent même une haute saison lorsque l'activité est presque nulle ailleurs dans l'entreprise. Il est à remarquer

---

<sup>24</sup> Certains collaborateurs du service Vente&Services, par exemple, contestent la pertinence du nouvel horaire d'ouverture de leur bâtiment, qui a été retardé d'une demi heure. Ils ont même essayé d'obtenir des dérogations individuelles auprès de leurs supérieurs.

que, pour la grande partie des collaborateurs, la forte activité se situe au printemps et en automne, alors que la basse saison est située pendant les vacances scolaires de l'été et de fin d'année. Il est indéniable qu'une telle situation facilite de beaucoup l'acceptation des fluctuations sur l'année, dans la mesure où ces fluctuations n'entrent pas en conflit majeur avec les temps sociaux dominants. Je reprendrai ce point lorsqu'il sera question des déterminants extérieurs à l'entreprise, notamment la vie familiale et privée.

L'effet des saisons sur le temps de travail n'est en outre pas toujours de même nature. Il se traduit le plus souvent en journées de travail plus longues, mais aussi en durées et/ou horaires plus irréguliers, en des rythmes de travail plus intensifs ou encore en un changement du contenu des tâches à accomplir. Les différences entre les services quant à l'intensité, à l'emplacement et à la nature des fluctuations d'activité se manifestent tant dans les courbes des heures fournies que dans les indicateurs se rapportant à l'utilisation de la balance.

Les horaires quotidiens se trouvent également sous une influence certaine de la structure fonctionnelle de l'entreprise et de ses organisations du travail et de la production. Ils sont en effet assez fortement typés selon le lieu et le service d'appartenance des salariés.

Dans l'ensemble, il y a une détermination indéniable des comportements temporels par les nécessités de la production. Mais les différences entre certains services pourtant semblables sont telles qu'il faut croire que tout n'est de loin pas explicable par le seul travail et son organisation. De même, les comportements entre services pourtant très différents peuvent être extrêmement proches. Certains comportements observés s'opposent même à la logique productive. Les départs collectifs très tôt le vendredi après-midi dans les services de la distribution, par exemple, n'aident pas à raccourcir les délais de livraison, pourtant cruciaux dans le jeu concurrentiel. Dans la suite, il faudra donc s'interroger sur les différences à l'intérieur des services, et donc sur les facteurs liés à des dimensions autres que l'organisation et la nature de la production (suite de ce chapitre 7 et chapitre 8), ainsi que sur les raisons des rythmes collectifs non nécessaires à la production (cf. chapitre 9). Quels sont les éléments qui permettent aux individus (ou aux groupes) de se soustraire à, ou de modifier les contraintes de la production, ou au contraire les éléments qui renforcent l'effet de telles contraintes ?

## 7.2 Le positionnement dans l'entreprise

Au-delà de l'organisation fonctionnelle, toute entreprise connaît une organisation hiérarchique qui distribue les responsabilités et les compétences. Dans le cas présent, il existe six niveaux hiérarchiques, allant de la direction générale jusqu'aux collaborateurs sans fonction hiérarchique, en passant par les directeurs de département et de service et les responsables d'équipe (voir organigramme au chapitre 6.1.2.1). La position hiérarchique que l'organisation attribue à chaque personne confère à celle-ci certains pouvoirs. Concernant le temps de travail, ce pouvoir n'est à priori pas très grand dans l'entreprise étudiée, aucun cadre ne pouvant officiellement se soustraire au règlement collectif. Il faut à ce propos rappeler que le système de gestion du temps de travail mis en place ne fait aucune différence entre les niveaux hiérarchiques. Un système identique est appliqué à tout le monde, autant au directeur général qu'à tous les collaborateurs : tout le monde timbre et les règles officielles de gestion sont les mêmes. Dans les pratiques, il existe par contre quelques différences. Ainsi, les cadres possèdent, par exemple, un badge spécial qui leur permet d'entrer et de sortir de l'entreprise en dehors des heures d'ouverture officielles. Leurs collaborateurs ont également le droit d'utiliser ce badge, mais ils doivent en faire la demande au plus tard le jour avant (ou, dans la pratique, aussi le matin du jour même) et justifier ce besoin à leur supérieur. Les cadres peuvent également comptabiliser les heures effectuées à domicile comme temps de travail si ces heures leur semblent indispensables. Ce principe vaut en théorie pour tout le monde, mais n'a pratiquement pas de sens pour les salariés non cadres. Il est d'ailleurs très peu utilisé.

Par contre, les supérieurs ont certaines responsabilités concernant la gestion du temps de travail de leurs collaborateurs. Ainsi, ils doivent coordonner les plans de vacances et peuvent en limiter la durée à trois semaines consécutives, ils doivent établir des prévisions d'activité, prévenir le personnel des changements de couleur et coordonner la disponibilité, ils peuvent exiger des départs anticipés dans la journée et solliciter des engagements prolongés si la masse de travail l'exige<sup>25</sup> et ils doivent donner leur accord pour l'exécution d'heures supplémentaires, un collaborateur ne pouvant effectuer d'heures supplémentaires que sur demande de la hiérarchie. Finalement, ils supervisent leurs collaborateurs par les

---

<sup>25</sup> Je rappelle que les variations qu'ils peuvent exiger ne peuvent dépasser, d'une semaine à l'autre, 50% du temps de travail et doivent être annoncées au moins 3 jours avant. Les variations d'un jour à l'autre, par contre, ne peuvent pas dépasser 10% du temps de travail journalier (cf. encadré à la page 240).

états périodiques (feuille mensuelle résumant les heures fournies, les absences et l'état de la balance) et interviennent en cas de présence ou d'absence excessives et de non-respect du règlement. Ils ont donc un rôle important à jouer dans l'application du règlement et dans le contrôle des comportements de leurs collaborateurs. Leur attitude face à ce système de gestion du temps de travail et face à leurs propres collaborateurs a probablement un impact important sur le comportement temporel quotidien des salariés. Cet aspect sera discuté plus particulièrement dans le chapitre 7.4.

Le rapport hiérarchique intervient ensuite de manière beaucoup plus indirecte, justement lorsqu'il s'agit, pour chacun, de déterminer son propre horaire. Il n'est alors pas indifférent si l'on doit discuter un aménagement particulier avec ses collègues ou son supérieur, si l'on a soi-même des responsabilités hiérarchiques ou pas. Un autre aspect intéressant est constitué par le statut de la personne qui gère les données électroniques de pointage dans chaque service et auprès de laquelle il faut annoncer le motif de ses absences. Toutes les combinaisons peuvent alors se présenter : que le gestionnaire soit du même niveau hiérarchique que la personne qui doit se justifier, qu'il soit au dessus ou en dessous.

L'effet du pouvoir hiérarchique n'a cependant pas forcément besoin de passer par une interaction directe. Il peut aussi orienter la probabilité des événements sans qu'une personne ait une influence directement repérable sur l'action d'une autre personne (Simsa, 1996). Cet effet structurel passe par une répartition inégale des moyens qui limite les choix des acteurs. Le pouvoir structurel peut restreindre les marges manœuvres sans aucun besoin ni d'intentionnalité d'acteurs puissants, ni d'interactions directes entre acteurs. La hiérarchie, qui a la fonction de visibiliser les positions de pouvoir dans une organisation, devient elle-même un facteur de pouvoir.

Enfin, le positionnement dans l'entreprise telle que je le conçois ne se limite pas au seul niveau hiérarchique inscrit dans l'organigramme. Ainsi, une certaine ancienneté peut par exemple positionner quelqu'un comme expert au sein d'une équipe sans que le respect que ses collègues lui vouent soit sanctionné par la structure. Ou encore, lorsque qu'une fonction joue un rôle central dans un processus de travail et qu'elle est occupée par une seule personne, ou lorsqu'une personne détient des compétences uniques, celle-ci aura à sa disposition des moyens de pression non négligeables. La contrarier pourrait en effet mettre en péril toute la chaîne d'activité. De même, se trouver en possession d'informations stratégiques confère un pouvoir de type comparable (Bernoux, 1985). Le prestige qui est

attribué à certains métiers ou à certaines fonctions dans une entreprise peut également conduire à des inégalités en termes de privilèges officiels et/ou communément admis.

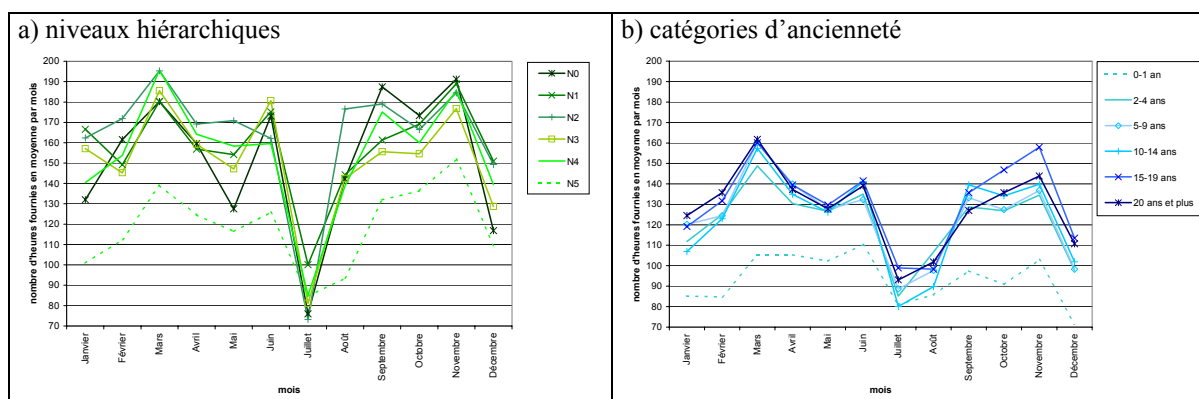
Regardons de plus près quelles sont les différences de comportement temporel entre les différentes positions qu'une personne peut occuper dans cette entreprise. Les données concernant le niveau hiérarchique étaient facilement accessibles et analysables. La plupart des résultats concernent donc cette dimension. Quant aux dimensions liées au prestige interne et à la centralité d'une fonction particulière, seul les entretiens pouvaient relever quelques indications intéressantes. Leur analyse sera donc partielle et ponctuelle.

### **7.2.1 Les variations de durée (heures fournies) sur l'année**

Les efforts entrepris pour répondre aux fluctuations de la masse de travail sont-ils également répartis entre les salariés occupants les différentes positions dans l'entreprise ? Ou certaines positions préservent-elles plus que d'autres de durées irrégulières ? En partant des hypothèses énoncées au début de ce travail concernant les ressources de pouvoir hiérarchiques et informationnelles et des résultats d'autres études (p.ex. Breedveld, 1998), on peut supposer que les positions hiérarchiques élevées vont de pair avec des durées globalement plus longues mais que les personnes qui occupent ces positions ont une meilleure maîtrise des modalités d'exercice de ces heures. D'autre part, on peut penser que les anciens subissent moins de fluctuations extrêmes en raison d'une meilleure connaissance des règles et des processus.



graphique 37 : moyenne des heures fournies selon le niveau hiérarchique et l'ancienneté



Source des données : JBM retravaillées par Excel

En réalité, les comportements sont, indépendamment des positions, assez similaires au cours d'une année, exception faite des tout nouveaux employés et, dans une moindre mesure, des collaborateurs sans aucune responsabilité hiérarchique.

Le nombre d'heures relativement bas fournies par les N5 (collaborateurs sans fonction hiérarchique) s'explique par le fait qu'ils occupent pour plus de 98% des emplois à temps partiel. Le nombre d'heures qu'ils fournissent en moyenne est plus bas que la moyenne d'heures fournies par les cadres. Trois cadres seulement travaillent à temps partiel, et à un taux relativement élevé (deux N3 et un N4 travaillent à 80%). Sinon, tous les niveaux hiérarchiques fournissent à un moment ou à un autre de l'année des efforts importants, tout en pouvant fortement compenser les heures au mois de juillet.

L'ancienneté joue un rôle minime, à part pour les personnes fraîchement employées, qui possèdent des contrats précaires, notamment des contrats d'auxiliaires (seuls deux auxiliaires sur 20 ont une ancienneté supérieure à 1 an<sup>26</sup>) ou des contrats à temps partiel (seuls 40% des tout nouveaux ont un contrat continu à plein temps<sup>27</sup>). Or, les auxiliaires ne travaillent que quelques mois par année et les employés à temps partiel ne travaillent pas toute la semaine ou pas toute la journée. La moyenne des heures qu'ils fournissent par mois est donc forcément inférieure à la moyenne des autres catégories d'employés. Au-delà de cette exception notoire, on peut également noter une très légère tendance des plus anciens à travailler un peu plus longtemps, surtout lors des deux périodes de forte activité, et à ne pas pouvoir compenser autant que les autres au mois de juillet. Compte tenu des résultats

<sup>26</sup> Pour les 55 auxiliaires restants je ne dispose pas d'informations sur leur ancienneté.

<sup>27</sup> Par contre il est assez étonnant de voir que les contrats à périodes fixes se retrouvent dans toutes les catégories d'ancienneté, avec une petite concentration plus forte entre 5 et 14 ans d'ancienneté.

concernant les niveaux hiérarchiques, cet effet ne peut pas être attribué à une plus forte concentration de cadres supérieurs. On peut en déduire que les personnes ayant une ancienneté supérieure à 15 ans n'utilisent pas leur insertion et leurs connaissances pour obtenir des fluctuations moins fortes et des compensations suffisantes, peut-être par simple habitude de temps de travail plus longs. Avant 1985, la durée annuelle du travail était en effet sensiblement supérieure, avec beaucoup moins de jours de congé.

Quant à la centralité des fonctions, le témoignage de ce magasinier montre qu'elle n'est pas à l'origine d'une plus grande autonomie temporelle.

*Nicolas (H52B\_C100b) : « Moi c'est un peu particulier comme je suis seul, seul magasinier dans mon secteur. Donc question flexibilité c'est un peu problématique pour moi. Maintenant qu'il y a moins d'arrivages je peux partir plus vite, mais autrement je suis assez coincé. »*

Cette personne, qui occupe une fonction assez centrale et irremplaçable, ne peut pas tirer profit de sa position dans le sens où je l'avais supposé en général. Le fait que le travail de ses collègues dépende fortement de son propre travail ne lui confère pas le pouvoir de négocier des horaires qui lui conviennent, ou du moins elle ne n'utilise pas dans ce but. Il l'oblige au contraire à assurer une présence continue lorsque les autres sont présents. La flexibilité, dans le sens où elle pourrait commencer à l'heure voulue ou prendre un congé sur la balance en cours de semaine par exemple, ne la concerne pas tellement. Sa position lui permet, en revanche, de se protéger d'une balance trop négative, en organisant son propre travail de sorte à toujours avoir une occupation utile. Elle est la seule personne à connaître son activité et jouit donc d'une certaine autonomie dans la définition du déroulement de son travail :

*Nicolas : « Moi je suis assez privilégié dans le sens que j'arrive mieux à faire des heures sur toute l'année, tandis que les femmes qui font l'emballage et tout le prélèvement, si un jour ils ont dit au personnel de partir à 11h30, elles doivent partir. Pour moi c'est pas la même chose justement. Moi j'ai toujours plus ou moins de travail. Tandis qu'elles, on leur fait baisser leur balance et après elles ont pas pour remonter normalement. »*

Ce magasinier ressent d'ailleurs les difficultés qui s'annoncent dans le secteur et auxquels l'entreprise commence à devoir faire face. A un certain moment de l'entretien, il précise : « On sait que si on arrive à moins, on a beaucoup de peine à la remonter [la balance]. Je sais pas, bon, c'est peut-être dû au volume de travail. Il a plutôt tendance à baisser ces temps quand même, qu'à augmenter. Ca va pas terrible terrible. » Il préfère maintenir sa

balance relativement proche de zéro pour ne pas se retrouver comme débiteur dans l'impossibilité de rendre sa dette<sup>28</sup>. La régularité de ses durées de travail est beaucoup plus liée à son besoin de sécurité dans cette situation apparemment critique que par une convenance d'organisation personnelle. Il résume sa propre situation avec les mots suivants: « *Moi, je me sens assez libre justement. Je ne dois rendre compte à personne. Par contre je suis limité par le travail lui-même.* ». Je reprendrai son cas dans le chapitre sur l'importance du parcours professionnel, car ses expériences précédentes montrent une grande aisance avec des durées et horaires irréguliers (voir chapitre 8.3.4.1). Ses collègues de service par contre, qui sont exclusivement des femmes et n'occupent pas des positions centrales, n'ont pas les moyens pour se défendre de la demande de leur chef de baisser leurs balances en dessous de zéro. Elles obéissent lorsqu'il leur demande de partir plus tôt, même si elles savent qu'une balance basse les oblige à être plus disponibles en cas de forte activité. C'est en effet en priorité aux personnes qui ont la balance la plus basse que les cadres du bâtiment B demandent des efforts supplémentaires en cas de besoin<sup>29</sup>.

On peut aussi citer les acheteurs qui, de par l'immense prestige dont ils jouissent dans l'entreprise, traitent les règles de gestion du temps de travail avec une désinvolture certaine. Cette attitude constitue, pour eux, la contrepartie de leur très grande disponibilité.

*Thomas (H34C\_C100) : « La flexibilisation pour nous ça n'a pas changé grand chose parce qu'on a toujours été flexibles, on a toujours suivi le cours de la saison. C'est vraiment des cycles où l'heure d'arrivée et de départ varient, et puis la pause de midi. Tout comme je ne regarde pas quand je suis aux mois verts, je regarde pas quand je suis aux mois rouges. Enfin, à mon avis c'est aussi un peu la règle du jeu. Même en semaine rouge, si tout d'un coup on doit partir, on peut partir quand même. L'important est que le travail soit fait. Ce n'est pas du tout lié aux heures, c'est lié au travail. Si [en période rouge] on part à 16h, le lendemain on a un peu plus de remords, voilà. Il faut donner un bon coup quand il faut le donner ».*

Sûrement, il ne déclare pas le travail qu'il effectue parfois à domicile : « *Ca arrive dans les grandes périodes, mais c'est pas dramatique. Mais ça fait partie du jeu, à mon avis.* » En contrepartie, il est évident pour lui que les règles officielles ne sont pas là pour être suivies à la lettre. Et ceci vaut pour toute son équipe, indépendamment du niveau hiérarchique. Je vais préciser déjà ici en quoi consiste la liberté que les acheteurs prennent par rapport au

<sup>28</sup> Cette notion de dette, soulignée par plusieurs employés quant aux balances négatives, sera discutée dans les chapitres 9.1 et 9.2.

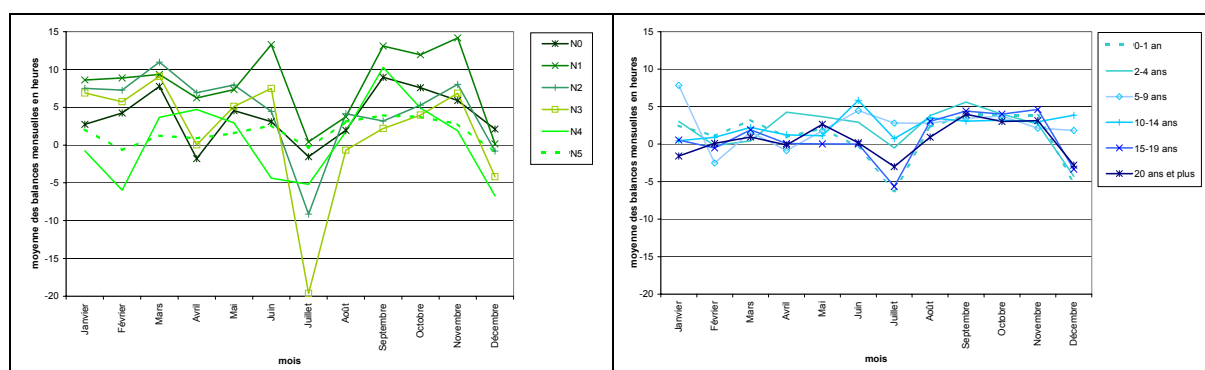
<sup>29</sup> J'ai déjà fait allusion à ce mécanisme à la page 289, et il est repris dans le chapitre 9.3.3.1C) parce que, dans certains secteurs de l'entreprise, il a acquis le statut d'une règle effective.

règlement, bien que ces règles concernent surtout la balance et les horaires quotidiens traités dans les deux chapitres suivants. L'acheteur cité ci-dessus connaît par exemple parfaitement la règle selon laquelle il ne faut pas arriver après 8h30, mais cette règle est théorique pour lui : *« c'est une règle de jeu tout comme... je veux dire qu'une secrétaire, s'il n'y a pas de boulot, ça ne sert à rien qu'elle soit à l'heure le matin. Il faut donner un bon coup quand il faut le donner. Mais théoriquement c'est 8h30. »* Il ne respecte donc pas vraiment les heures bloquées, surtout pendant les périodes creuses. Sa petite équipe de trois personnes, essaie simplement de faire en sorte qu'il y ait au moins une personne présente pendant ces heures là, mais même cette règle interne est traitée avec beaucoup de souplesse. L'acheteur en question dépasse aussi gaiement la limite de +/-100 heures sur sa balance parce qu'il sait qu'il va plus ou moins rentrer dans l'équilibre à un certain moment, et personne ne lui fait de remarques à ce sujet. Les libertés que les acheteurs et leurs équipes prennent par rapport au règlement de temps de travail sont donc immenses comparées à l'attitude des autres salariés de l'entreprise, même des cadres supérieurs d'autres départements.

## 7.2.2 La balance

Voyons à présent comment les différentes positions dans l'entreprise s'expriment dans l'utilisation de la balance.

graphique 38 : moyenne des balances mensuelles par niveau hiérarchique et par ancienneté



Source des données : JBM, Veillon

A première vue, les personnes à responsabilité hiérarchique font un usage beaucoup plus large de la balance que les collaborateurs N5. Mais si la ligne du niveau hiérarchique le plus bas (5) est aussi plate, c'est en premier lieu dû à l'annulation des différences par la masse (91% des collaborateurs sont de niveau 5, les autres catégories rassemblent entre 5 et 25

personnes<sup>30</sup>). Que l'utilisation de la balance se fait de manière différenciée, selon les services et surtout selon le type de contrat comme on vient de le voir, lisse à raison plus forte cette ligne. Par contre, il semble que les cadres aient un comportement plus unifié. Ils accumulent davantage d'heures sur leur balance et seulement les cadres moyens et inférieurs (N2, 3 et 4) arrivent à la faire basculer en négatif pendant le mois de juillet. Les cadres de niveau 3 utilisent de manière particulièrement accentuée la balance pour s'adapter aux fluctuations saisonnières. Ce sont les acheteurs qui infléchissent autant cette courbe en dépassant sans gêne la limite de +/-100 heures sur leur balance comme nous venons de le voir. En effet, dix des vingt-cinq employés de niveau N3 sont des acheteurs.

### 7.2.3 Les horaires

La typologie horaire est clairement corrélée avec le niveau hiérarchique (Cramer'sV=0.25\*\*), la corrélation avec l'ancienneté est par contre non significative.

Tableau 8 : typologie horaire selon les niveaux hiérarchiques

	N0	N1	N2	N3	N4	N5	Total
Flexibles tardifs	1 100%	5 100%	5 100%	14 77,8%	2 20,0%	94 28,1%	121 32,4%
Réguliers moyens	0 0%	0 0%	0 0%	3 16,7%	2 20,0%	77 23,0%	82 21,9%
Réguliers hâtifs	0 0%	0 0%	0 0%	1 5,6%	6 60,0%	164 49,0%	171 45,7%
Total	1 0,3%	5 1,3%	5 1,3%	18 4,8%	10 2,7%	335 89,6%	374 100%

(Missing : 294)

Tous les cadres supérieurs (N0-N3) ont des horaires du type « irréguliers tardifs » (Tableau 8). Leur horaire est variable d'un jour à l'autre, mais en général ils arrivent et partent plus tard que les autres. La pause à midi est plutôt longue bien que irrégulière et les durées journalières varient fortement avec une tendance à dépasser la moyenne contractuelle. Il arrive aussi qu'ils travaillent le week-end. D'autres employés, sans responsabilité hiérarchique, adoptent parfois aussi ce type de comportement horaire, mais ils se trouvent quasi exclusivement dans le bâtiment A et C et, plus précisément, dans la Direction Générale, le Marketing Produits, l'Informatique, et, dans une moindre mesure, dans les services du Personnel et Finances, du Marketing Clients et de la Logistique Interne. C'est-à-dire qu'ils font partie des services qui ont le ratio cadres/collaborateurs le plus élevé ; plus la

<sup>30</sup> Sauf la Direction Générale, de niveau 0, qui compte deux personnes.

proportion des cadres est importante dans un service, plus les collaborateurs sans fonction hiérarchique ont un comportement horaire semblable à celui des hauts cadres. Le comportement horaire n'est donc pas seulement fonction des responsabilités hiérarchiques qu'une personne doit assumer. Ces fonctions particulières peuvent peut-être expliquer en partie l'irrégularité de l'horaire. Mais le comportement temporel des cadres semble déteindre sur celui de leurs collègues sans responsabilité hiérarchique. Fonctionnent-ils comme des modèles pour les collaborateurs ? Ou leur propre organisation entraîne-t-elle des conséquences majeures pour les gens qui les entourent ?

Les entretiens peuvent donner des pistes de réponse. Nous avons en effet vu que dans le département du Marketing Produits, c'est-à-dire là où travaillent les acheteurs et leurs assistants et secrétaires, les horaires très changeants sont plutôt déterminés par le « métier » ou le prestige lié à ce métier dans le contexte particulier de cette entreprise.

#### **7.2.4 Autres pratiques où le niveau hiérarchique est important**

Une remarque intéressante en rapport avec les niveaux hiérarchiques est à faire à propos du contrôle des temps et des gestionnaires chargés d'introduire dans le logiciel de gestion des temps de travail les éléments non gérables par le pointage automatique (correction d'erreurs de pointage, introduction des jours de vacances et des motifs d'absence, etc.). Alors qu'au bâtiment C ce sont le plus souvent des secrétaires, donc des personnes sans responsabilité hiérarchique, qui accomplissent les tâches de gestionnaire, au bâtiment B les gestionnaires sont les supérieurs hiérarchiques directs. Le contact que les collaborateurs entretiennent avec leur gestionnaire respectif est donc forcément différent ! Pour une personne qui veut annoncer qu'elle sera absente une matinée pour des raisons personnelles, par exemple, la démarche n'est pas la même selon qu'elle doit s'adresser à un supérieur, à un subordonné ou à un collègue de même niveau.

Il est facilement imaginable qu'en matière de justifications en particulier, les collaborateurs du bâtiment C disposent d'une liberté plus grande, en ne justifiant leur absence par exemple qu'à leur retour et sans se sentir dans l'obligation de l'argumenter. C'est du moins ce que j'ai pu observer par ma propre pratique. Ma gestionnaire était la secrétaire du service auquel j'étais affectée. Même si je n'étais ni son supérieur direct ni, selon l'organigramme, d'un niveau hiérarchique supérieur, elle prenait acte de mes demandes, annonces et justifications

sans jamais me faire de remarques. Son attitude envers moi était la même qu'envers les deux cadres de niveau N3 du service. Ma fonction étant rattachée au directeur du personnel, j'étais en effet perçue par beaucoup de collègues comme son adjointe. Cette position m'a donné l'aisance, par exemple, de faire inscrire des heures effectuées à domicile sans donner aucune explication. Si j'avais dû annoncer ces heures au chef du personnel, j'aurais certainement préparé un argumentaire étoffé sur leur nécessité ou j'aurais peut-être même hésité à les annoncer. Mais c'est surtout lors des entretiens avec le personnel du bâtiment B, dont le gestionnaire est le contremaître, que je me suis aperçue des différences de rapport entretenu avec le gestionnaire selon la position hiérarchique. Pour ces personnes, annoncer quelque chose au gestionnaire revient à « *passer au bureau du chef* » (p.ex. Sylvia, F27B\_PF100).

Le système de saisie électronique des heures permettrait de faire des contrôles des heures de présence très rapprochés. En réalité, les pratiques des cadres et des gestionnaires diffèrent fortement<sup>31</sup>. Certains gestionnaires se contentent de faire remarquer à un employé qu'il a oublié de timbrer une fois<sup>32</sup> ou qu'il manque la raison d'une absence. D'autres gestionnaires font des petites remarques sur les timbrages des personnes dont ils sont responsables et sur leur manière d'utiliser la balance. Cette pratique peut aller aussi loin que d'interdire aux employés l'usage de la balance pour certains cas d'absence.

Le bureau de salaire, qui gère de manière centralisée le décompte des heures et qui imprime pour chaque employé le rapport périodique qui doit être visé par le supérieur direct, a une vision détaillée de la situation de chaque employé et peut aisément détecter des anomalies. Or, il semble que cette possibilité de supervision ne soit pas utilisée, soit parce que la fonction des deux employés du bureau de salaire ne prévoit pas une intervention de leur part, soit parce que cela n'est pas souhaité par les responsables des directions et des départements. Quelques anecdotes qui m'ont été relatées font penser qu'on laisse beaucoup d'autonomie aux secteurs dans la gestion du temps de travail et que la direction du personnel ne veut ou ne peut pas vraiment intervenir en la matière.

---

<sup>31</sup> Les informations qui suivent proviennent des entretiens mais aussi des observations directes et des discussions informelles que j'ai pu avoir avec certains employés lors des pauses et des trajets en bus d'entreprise.

<sup>32</sup> Dans ce cas, les heures de départs deviennent des heures d'arrivées et inversement, le logiciel n'ayant pas pu repérer une arrivée ou un départ.

### 7.2.5 Enseignements

Comparé aux contraintes de la production et de l'organisation du travail, le positionnement dans l'entreprise joue un rôle moins important dans la détermination des comportements temporels, mais son effet est sensible. Le positionnement ne se réduit pas au seul niveau hiérarchique dans l'organigramme. L'interdépendance dans le travail et le prestige d'un groupe professionnel à l'intérieur de l'entreprise pèsent au moins aussi lourd que le niveau hiérarchique quant à la liberté qu'un salarié peut prendre par rapport à son temps de travail. Il est vrai que la position d'un cadre lui permet le plus souvent de ne pas se sentir contrôlé par autrui en ce qui concerne son temps de travail et qu'il n'a donc pas besoin de se justifier devant un supérieur, mais parfois son inscription dans un processus de travail est telle qu'il ne peut pas se permettre des « fantaisies horaires ». Ceci paraît particulièrement vrai pour des cadres intermédiaires qui n'ont pas seulement des responsabilités de gestion du personnel, mais sont également impliqués dans un travail directement productif.

## 7.3 Le statut d'emploi

Par statut d'emploi j'entends ici le type de contrat – auxiliaire, à périodes fixes et permanent – et le taux d'occupation<sup>33</sup> – plein temps et temps partiel. Je considère que le temps partiel est un véritable statut en soi plutôt qu'un simple aménagement du temps de travail parmi d'autres. Beaucoup d'études ont en effet montré que, outre le fait d'être clairement formalisé et de comporter souvent des préjugés dans le domaine de la protection sociale notamment, le temps partiel est associé à des caractéristiques particulières de genre, de carrière, de qualification, de prestige et de normes sociales (cf. p.ex. Dubinsky et Skinner, 1984, Nicole-Drancourt, 1990, Fagan et O'Reilly, 1997, Cottrell et al., 2002, Lurol et Pélisse, 2002, OIT, 2002, Maruani et Reynaud, 1993; Maruani, 2003).

Le contrat collectif prévoit le même règlement du temps de travail pour tous les employés, indépendamment du type de contrat de travail et du taux d'occupation. Les seules exceptions (sous forme d'horaire fixe) sont liées à des fonctions très particulières. Néanmoins, il est légitime de supposer que l'utilisation effective des différents dispositifs de flexibilité temporelle par les salariés aux divers statuts d'emploi ne soit pas exactement la

<sup>33</sup> Selon la définition utilisée par l'Office fédéral de la Statistique suisse, le taux d'occupation désigne le pourcentage horaire pour lequel une personne est employée (plein temps, temps partiel).



même et cela pour plusieurs raisons<sup>34</sup>. Quant aux différents types de contrat de travail, ils ont été mis en place en tant qu'outils spécifiques de gestion de la main-d'œuvre pour répondre aux fluctuations de l'activité (cf. page 257). Les attentes de l'encadrement envers les salariés engagés avec ces contrats spécifiques ne sont donc pas les mêmes, ce qui risque fort de s'exprimer aussi dans la gestion du temps de travail quotidien. De plus, certains de ces contrats sont plus précaires que d'autres et affaiblissent par conséquent la position du salarié dans d'éventuelles négociations de ses horaires. Quant aux différents taux d'occupation, un effet similaire d'attente spécifique de la part de l'encadrement peut être présumé. Mais d'autres éléments susceptibles de varier en fonction du statut d'emploi comme le degré de fatigue, le niveau de responsabilisation ou d'implication dans une équipe, le type d'activités extra-professionnelles et la valorisation des différents domaines de vie peuvent également être à l'origine de comportements distincts. Ces derniers éléments ne seront pas encore abordés directement dans ce chapitre, il s'agit d'abord de vérifier si une discrimination en termes de statut d'emploi existe effectivement dans cette entreprise quant à l'utilisation de la flexibilité du temps de travail. Dans ce but seront abordés les heures fournies, les balances, les horaires et le vécu des salariés par rapport à ces éléments, mais également le rapport qu'entretiennent les différents cadres et la direction avec les statuts en question.

### **7.3.1 Les variations de durée (heures fournies)**

Le recours à différents types de contrat de travail constitue pour Veillon la première technique de gestion de la main-d'œuvre permettant une importante flexibilité quantitative à moyen et à court terme (variation du total des heures effectuées)<sup>35</sup>. L'organisation peut planifier l'utilisation de certains de ces contrats, les contrats à périodes fixes (à plein temps ou à temps partiel) et les contrats d'auxiliaires notamment, en fonction des prévisions d'activité. Dans la suite du texte, l'ensemble de ces contrats seront appelés « contrats flexibles ».

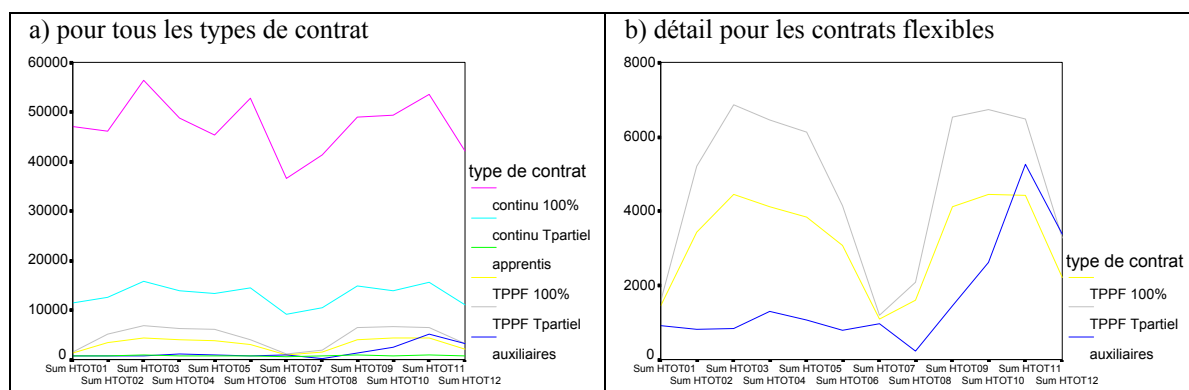
---

<sup>34</sup>

<sup>35</sup> Les deux autres techniques consistent d'une part dans l'attribution des vacances et congés et d'autre part dans l'utilisation individuelle de la balance.

Il faut donc s'attendre à ce que les heures fournies par les employés à contrats flexibles contribuent de manière significative à répondre aux deux saisons principales<sup>36</sup>. Mais lorsqu'on compare le total des heures fournies par type de contrat, les deux saisons apparaissent à première vue de manière moins marquée (cf. graphique 39a), c'est-à-dire que le caractère saisonnier de la courbe est moins évidente dans le cas des contrats flexibles. Le graphique montrant les heures fournies pour l'ensemble du personnel (cf. page 258) laisse pourtant penser que des personnes ne travaillant que ponctuellement contribuent à renforcer le caractère saisonnier du travail fourni<sup>37</sup>. Ceci est dû au fait que le total des heures des permanents est nettement supérieur à celui des contrats à périodes fixes et auxiliaires. Il est donc nécessaire de zoomer sur ces derniers pour voir apparaître l'importance de la fluctuation sur l'année des heures fournies par le personnel à contrats flexibles (graphique b)).

graphique 39 : total des heures fournies par type de contrat



Source des données : JBM, VPC

Bien que la grande partie de la masse de travail soit couverte par les collaborateurs ayant un contrat continu (graphique 39a), les fluctuations saisonnières sont prioritairement absorbées par les collaborateurs travaillant à périodes fixes. Des pointes extraordinaires, comme celle

<sup>36</sup> Pour plusieurs raisons, les différents taux d'occupation ne sont pas traités en tant que tels sous ce point : les heures fournies sont fonction directe du taux d'engagement et d'éventuels écarts ponctuels au cours de l'année ne pourraient apparaître à un niveau aussi agrégé que les services. Une attention plus particulière sera portée aux taux d'occupation par la suite.

<sup>37</sup> Le graphique pour tous indique indirectement qu'une part non négligeable des fluctuations dans la masse de travail fournie est absorbée par des personnes ne travaillant que ponctuellement. En effet, la ligne du total des heures payées (c'est-à-dire les heures figurant comme dues dans le compteur et qui sont donc planifiées par l'entreprise) n'est pas constante sur l'arc de l'année. C'est en mars que le plus d'heures ont été prévues, et en décembre le moins. Mais les différences des heures payées d'un mois à l'autre ne sont de loin pas aussi importantes que celles des heures fournies, ce qui suppose que les autres fluctuations dans l'année se font avec les vacances, les congés et la balance du personnel fixe à contrat continu.

de novembre de l'année étudiée, sont par contre couvertes par les auxiliaires<sup>38</sup> (graphique 39b). Il s'agit, dans les deux cas, d'une flexibilité définie unilatéralement par l'organisation, acceptée par les employés avec la signature du contrat. L'entreprise a donc recours à une flexibilité contrainte pour s'adapter aux grandes fluctuations, sans trop mettre ses collaborateurs permanents à contribution.

Mais la logique du recours aux contrats flexibles ne semble pas être uniquement fonction des besoins de la production. Si l'on compare entre eux les départements et les services qui connaissent les variations saisonnières de la masse des heures les plus prononcées, à savoir la distribution où la variation est la plus forte<sup>39</sup>, le département Marketing Produits (les achats), le département Marketing Clients (fabrication du catalogue) et le service des téléphonistes (vente), on s'aperçoit qu'ils ne font pas tous usage de ces contrats dans la même mesure. Parmi ces services, ce sont les achats et le Marketing Clients qui ont le moins recours à des contrats flexibles, la flexibilité est donc largement assurée par les permanents. Afin de comprendre quels autres éléments guident le recours aux contrats flexibles, regardons ces services de plus près.

Les deux graphiques suivants (graphique 40 a et b) montrent que les services de distribution sous la responsabilité du cadre R ont très largement recours aux contrats à périodes fixes et, pendant presque les mêmes périodes, aux auxiliaires. L'emballage (qui est également sous la responsabilité de R) fait un usage similaire de ces contrats flexibles, sauf qu'il emploie peu d'auxiliaires en dehors de novembre. Les services sous la responsabilité du cadre A connaissent le même rythme que les services précédents en ce qui concerne les périodes fixes, mais un rythme très différent pour les auxiliaires qui sont engagés pendant l'été, dans le sens contraire des saisons typiques donc. C'est la seule utilisation des contrats flexibles qui ne se fait pas en accord avec le rythme dominant de l'entreprise. Il y a effectivement une activité qui sort clairement du rythme dominant, qui, de plus, se fait pendant une période

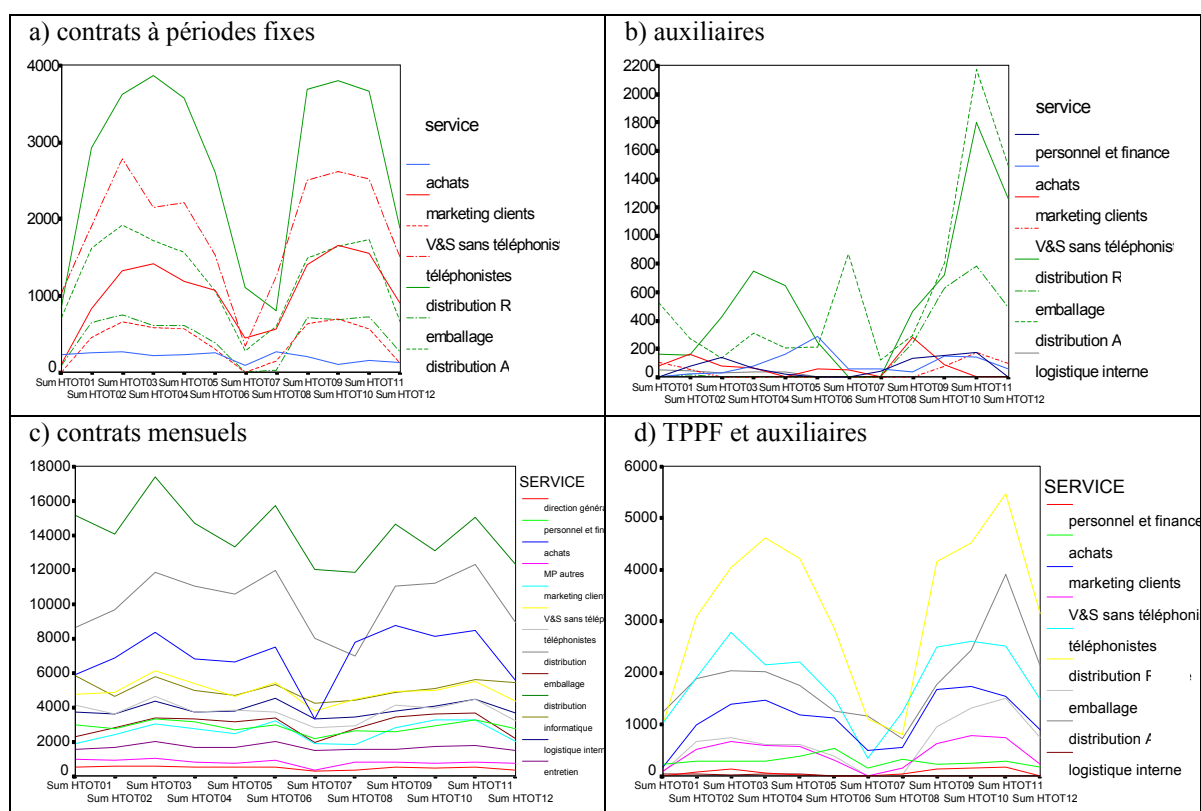
---

<sup>38</sup> Lors d'un entretien avec un membre de la direction il est apparu que le recours aux auxiliaires pour faire face à la pointe d'automne avait été particulièrement prononcé dans l'année en question, car l'entreprise n'avait pas remplacé tous les départs des employés à contrat continu survenus les mois précédents. Le besoin soudain en personnel auxiliaire était donc plus lié à une réduction de l'effectif de base qu'à une augmentation extraordinaire du travail.

<sup>39</sup> On peut supposer que c'est donc là que la masse de travail fluctue effectivement le plus, mais nos données ne peuvent pas l'affirmer avec certitude. Pour cela, il faudrait pouvoir comparer des données très détaillées quantifiant la demande. De telles données n'existent pas pour tous les services et, le cas échéant, sont difficilement comparables, car elles n'utilisent pas les mêmes indices. Il se pourrait aussi que la plus forte variabilité des heures fournies trouve son origine par exemple dans une organisation du travail caractérisée par peu de polyvalence (flexibilité qualitative) et par un travail en urgence.

collectivement marquée par des vacances. Tout particulièrement pour les internes, c'est une période où on ne travaille pas ou peu. Les responsables des services soumis à ce rythme décalé ne cherchent pas vraiment à trouver des personnes disponibles pour travailler à ces moments là parmi les permanents, ni même pas parmi les semi-permanents (c'est-à-dire les employés à périodes fixes). Tout se passe comme s'ils ne voulaient pas demander trop d'efforts à leur personnel de base. Ils vont donc chercher leur main-d'œuvre parmi des personnes contraintes ou prêtes à accepter des rythmes inhabituels, qui s'avèrent être celles dont le statut est le plus précaire.

graphique 40 : les heures fournies par service et par type de contrat



Source des données : JBM, VPC

Dans le service des téléphonistes, beaucoup d'heures sont effectuées sous contrat à périodes fixes et il y a très peu d'auxiliaires. Étant donné que ce service est en contact immédiat avec la demande de la clientèle à laquelle il faut répondre très rapidement à défaut de perdre des commandes, il faut supposer que les fluctuations y sont importantes et peu prévisibles. Cela signifie que les téléphonistes à périodes fixes, et peut-être même celles à contrat continu, sont particulièrement flexibles, vu le recours limité aux auxiliaires. La politique de recrutement dans ce service vise d'ailleurs explicitement des personnes particulièrement motivées, disponibles à intervenir à court terme et pas strictement dépendantes du salaire

(surtout des femmes mariées voulant réintégrer la vie active et dont le mari gagne suffisamment pour subvenir aux besoins de la famille,). Le métier de téléphoniste exigeant d'importantes compétences linguistiques et relationnelles (seul contact direct avec la clientèle), l'organisation a tout intérêt à stabiliser le rapport salarial avec ces personnes.

Le Marketing Clients emploie également une part importante de périodes fixes, mais il recourt davantage aux auxiliaires pour les deux pointes saisonnières. Tout particulièrement dans le métier des graphistes, il existe sur le marché du travail une main-d'œuvre disponible pour ce genre d'interventions ponctuelles (les free-lance).

Les Achats font un usage encore différent des auxiliaires : c'est en juin qu'un nombre important d'heures est fourni par des auxiliaires. Étant donné que cet emploi ne se fait que ponctuellement et ne couvre pas toute la haute saison, on peut avancer l'hypothèse que le département a, de cette manière, pallié à l'absence plus ou moins imprévue d'une ou de plusieurs personnes permanentes. Le statut d'auxiliaire n'est donc pas utilisé ici pour répondre aux fluctuations du travail, plus ou moins prévisibles, mais plutôt pour faire face à des événements non prévus, comme un congé maternité ou une absence pour maladie ou accident. J'ai déjà eu l'occasion de souligner combien les acheteurs et leurs collaborateurs insistent sur leur propre disponibilité temporelle comme signe distinctif de leur métier.

Le recours aux contrats flexibles se fait donc aussi en fonction de variables comme la période où ce besoin apparaît, le type de métier, la relation que le supérieur veut entretenir avec ses salariés, la composition sociale du personnel, le niveau de qualification requis, etc.

En conclusion, ce sont surtout les contrats à périodes fixes qui assument les grandes fluctuations que représentent les pointes des deux saisons. Ceci est particulièrement vrai pour le bâtiment B et les téléphonistes. Il s'agit, dans ce cas, d'une flexibilité contrainte, sur initiative de l'employeur, qui permet de répondre à des grandes fluctuations. Les deux creux d'hiver et d'été sont aussi absorbés par les vacances des permanents. Le recouvrement entre les périodes de faible activité et les rythmes sociaux et scolaires des vacances facilite très clairement la gestion des saisons dans cette entreprise. Cela évite des mesures plus contraignantes dans la planification des vacances et des congés. La direction de l'entreprise a donc une politique claire d'utilisation des contrats précaires pour répondre à ses besoins de flexibilité. La flexibilité du temps de travail, interne et propre aux salariés permanents, n'est

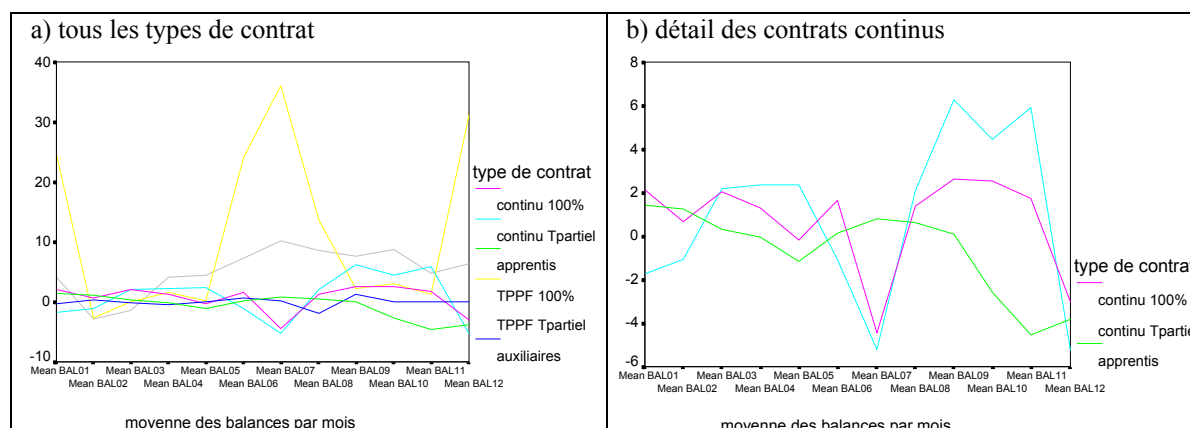
qu'un petit complément dans ce cadre. Toutefois, l'utilisation de ces contrats ne se fait pas exactement de la même manière dans toute l'entreprise. Les différences sont partiellement reductibles aux besoins variés selon les départements et les services, mais également au rapport que les différents métiers entretiennent avec l'irrégularité de leur activité ainsi qu'à des visions des cadres probablement dissemblables quant à la fonction de ces contrats. Ce dernier point sera développé ultérieurement dans le chapitre 7.3.5.

### **7.3.2 La balance**

L'utilisation de la balance est le deuxième outil disponible dans l'entreprise pour adapter la main-d'œuvre à la masse de travail. Cet outil ne peut toutefois pas être utilisé de manière aussi unilatérale que les contrats. D'après le contrat collectif, la responsabilité de son usage revient au salarié lui-même, celui-ci étant appelé à tenir compte des exigences de l'entreprise. Si les comportements divergent entre les différents statuts d'emploi, les raisons ne peuvent plus être imputées, sauf cas exceptionnels, à un rapport de pouvoir asymétrique.

L'analyse des balances au niveau de l'entreprise a montré une curieuse symétrie entre les courbes des balances extrêmement positives et négatives. Pendant que les uns utilisent leur balance pour profiter de l'été ou des fêtes de fin d'année, d'autres travaillent, dans la même période, très intensément, bien au-delà de leur horaire prévu. L'analyse de ces balances par service et par type de contrat va révéler que cette symétrie est due en partie au fait que l'entreprise emploie pendant les semaines creuses du personnel à périodes fixes en dehors de leurs périodes convenues en faisant comptabiliser leurs heures sur la balance (surtout dans la distribution). De plus, ce sont surtout les personnes à contrat continu qui font fortement descendre leurs balances pendant ces mêmes périodes.

graphique 41 : moyenne des balances par type de contrat



Source des données : JBM, VPC

On remarque immédiatement que les personnes employées à périodes fixes font un usage très différent de leur balance que les autres. Dans les périodes classiques des vacances (juillet et décembre), leur balance moyenne augmente de manière démesurée. Comme nous l'avons déjà relevé auparavant, ce phénomène est lié au fait que l'organisation appelle parfois ces personnes en dehors de la période fixée par le contrat et qu'elle leur fait alors simplement accumuler les heures effectuées sur leur balance pour les payer au terme du mois. Contrairement aux autres, ces personnes ne doivent pas compenser les heures de leur balance. Le fait que ces engagements non prévus se fassent majoritairement pendant les mois de juillet et de décembre indique que les départs en vacances et les prises de congé en été et en hiver ne correspondent pas uniquement à un creux d'activité. S'il existe bien une fluctuation saisonnière de ce type, les collaborateurs à contrat continu vont plus loin de ce que permettrait strictement l'activité du moment, c'est-à-dire qu'ils ne tiennent pas seulement compte de l'activité de l'entreprise pour placer leurs congés et vacances. L'organisation préfère concéder les vacances habituelles à son personnel fixe, quitte à devoir recourir à du personnel intérimaire. Les contrats précaires sont donc doublement défavorisés, premièrement par les caractéristiques mêmes de leur contrat et deuxièmement par le traitement préférentiel accordé au personnel permanent en matière de temps de travail.

Si l'on regarde uniquement les contrats continus, on remarque que les personnes à temps partiel cumulent plus facilement quelques heures lors des périodes à forte activité. Leur taux d'emploi leur permet en effet une marge de manœuvre plus large, mais il reste que ce comportement témoigne aussi d'une grande disponibilité. Parmi les permanents, ce sont les gens à temps partiel qui utilisent le plus la balance comme outil de flexibilité.

Par contre, le Marketing Clients est le seul service où les balances montent vers la fin de l'année. En janvier de la même année, leurs balances étaient en moyenne toutefois très en dessous de zéro, ce qui laisse penser que les collaborateurs du Marketing Clients compensent en janvier plutôt qu'à fin décembre. C'est d'ailleurs dans ce secteur qu'on constate les balances moyennes par mois les plus hautes et les plus basses, dues autant aux personnes à périodes fixes qu'aux permanents, surtout ceux travaillant à temps partiel. Le Marketing Clients fait donc un usage très large de la balance pour répondre aux fluctuations dues aux divers délais de production des supports de vente (catalogues).

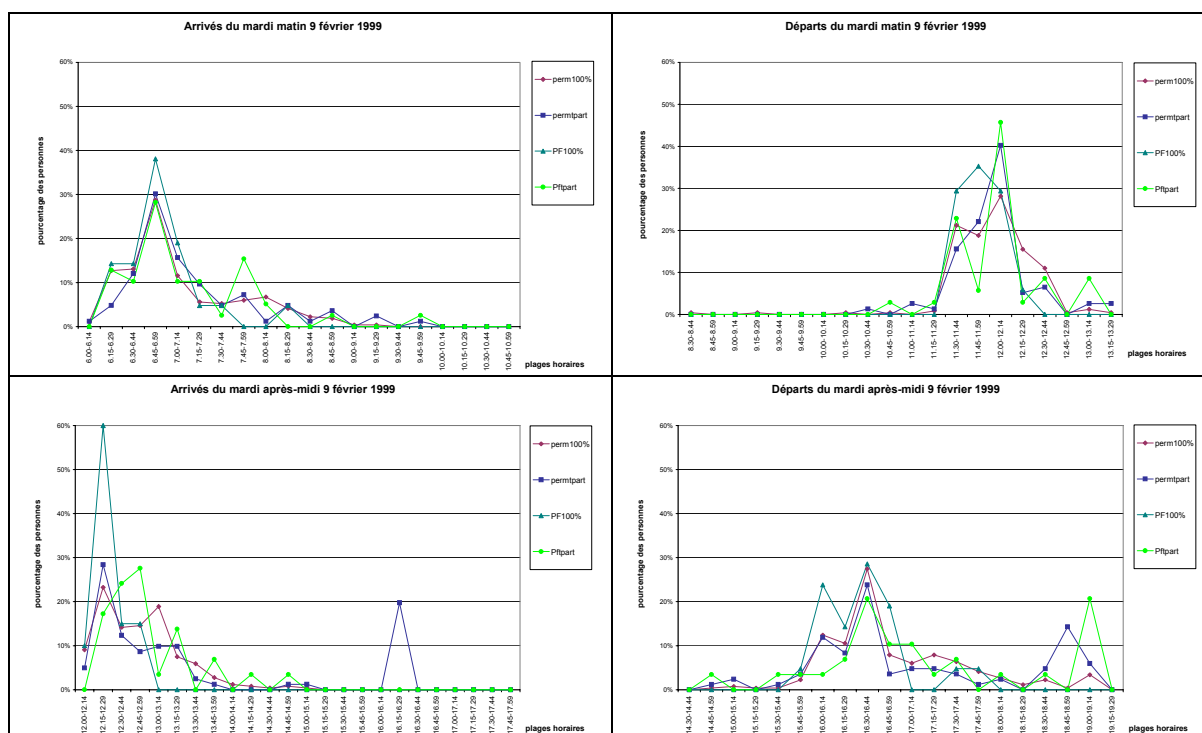
### Typologie individuelle de l'utilisation de la balance

Le statut d'emploi apparaît également discriminatoire par rapport à la typologie d'utilisation de la balance que j'ai construite à partir d'une cinquantaine de cas individuels (cf. annexe 6). En effet, le type 4 (amplification), caractérisé par l'adoption d'un rythme de travail ressemblant au rythme moyen du service dans lequel la personne en question travaille, mais effectué de manière sensiblement plus accentuée, est surtout le fait des personnes travaillant à périodes fixes et de celles travaillant à un temps partiel important. Ces comportements extrêmes sont possibles soit parce que les heures cumulées sur la balance sont payées, soit parce que les périodes d'activités ne correspondent tout simplement pas à celles fixées dans le contrat. On peut s'interroger sur l'autonomie qu'ont ces personnes sur l'utilisation de leur balance. Il semble plutôt que ces emplois sont utilisés par l'organisation pour répondre aux fluctuations les plus fortes. Les personnes concernées n'ont souvent pas intérêt à refuser les propositions de l'entreprise, si elles espèrent obtenir un jour un statut plus stable (les salaires sont très bas dans le bâtiment B, et un travail à temps partiel ou à périodes fixes ne permet pas de vivre dignement).

### **7.3.3 Les horaires**

A ce point on peut se demander s'il existe, au-delà des différences intrinsèques au type de contrat et à l'usage que l'organisation en fait, une différence dans le comportement quotidien, c'est-à-dire, si les employés à contrats flexibles sont également plus flexibles dans leurs horaires quotidiens.



graphique 42 : les horaires quotidiens d'un mardi en février selon le type de contrat<sup>40</sup>

Source : données JBM

Les graphiques précédents ne révèlent pas, à première vue, des différences importantes entre les types de contrat en ce qui concerne les horaires quotidiens. On peut juste relever des arrivées et des départs légèrement plus collectifs et hâtifs pour les contrats à périodes fixes à plein temps (surtout en ce qui concerne l'arrivée de l'après-midi) et une tendance à arriver et à partir par tranches de demi-heures pour les contrats à périodes fixes à temps partiel. On peut se demander si ces personnes n'ont pas reçu des consignes horaires plus restrictives que celles inscrites dans le contrat collectif et le règlement de gestion des temps de travail. Les entretiens n'ont pas mis au jour des ordres clairs de ce type, mais les employés ayant des contrats à périodes fixes interprètent généralement les recommandations beaucoup plus souvent comme des obligations que les employés permanents.

Quant à la diversité des horaires d'un jour à l'autre pour chaque personne, l'analyse des variances des heures d'arrivée et de départ indique que les contrats à périodes fixes à plein temps ont les variances les plus basses pour tous les arrivées et départs, à l'exception du départ du vendredi matin qui est plus variable. Leurs horaires sont donc non seulement relativement collectifs mais également assez uniformes sur toute la semaine, ce qui renforce l'hypothèse selon laquelle on leur impose un certain horaire, ou qu'on limite fortement la

<sup>40</sup> Les auxiliaires ne figurent pas sur ces graphiques parce que leur nombre est trop faible pour le jour retenu.

possibilité de leurs choix. Une autre hypothèse serait que, voulant fournir le plus d'heures possibles pour être payés davantage, ils arrivent tous tôt afin de pouvoir rester plus longtemps si nécessaire et demandé. Cependant, on ne rencontre pas le même phénomène auprès des employés à contrats à périodes fixes à temps partiel. La variance de leurs horaires se trouve dans la moyenne, mais leurs départs l'après-midi sont très éparpillés, ce qui est probablement dû aux différences des taux d'occupation (les temps partiel ne sont en effet pas seulement aménagées en journées entières mais aussi en journées plus courtes, notamment dans le cas des taux à 83%-85%). Leur horaire est donc relativement uniforme pour le début de la journée et ne se différencie que pour la longueur de la journée. La variance dans les horaires des auxiliaires est, contrairement à tous les autres statuts, également assez réduite, notamment pour le départ du soir. Plus que pour les autres statuts, la durée journalière de travail est donc fixée de manière collective pour les auxiliaires.

La variance des horaires des contrats fixes à plein temps par contre est souvent grande. L'emplacement de la pause de midi est plus variable que pour les autres et surtout l'horaire du vendredi après-midi est très variable. Certains partent très tôt, d'autres commencent plus tard parce qu'ils restent jusqu'à tard. De manière plus attendue, les horaires des contrats fixes à temps partiel sont extrêmement variables tous les après-midi, alors qu'ils restent moyennement uniformes le matin. La forte variance de l'après-midi est entièrement expliquée par la présence du personnel de nettoyage qui ne commence qu'à 15 heures ou à 16 heures. Abstraction faite de ces nettoyeuses, la variance des horaires des temps partiels fixes se situe dans la moyenne, à l'exception des arrivées du lundi qui sont plus variables, tant le matin que l'après-midi.

A partir de ces premières analyses relatives aux statuts d'emploi, on peut conclure que les contrats à périodes fixes sont largement utilisés pour réagir aux grandes fluctuations saisonnières, mais aussi pour permettre aux permanents de prendre leurs vacances en « temps normaux », c'est-à-dire à des moments socialement marqués pour ce but. De leur côté, les permanents assurent bien les petites fluctuations journalières, mais contribuent aussi à répondre aux fluctuations saisonnières grâce à l'heureuse concomitance entre les rythmes de la branche et les rythmes sociaux (cf. vacances). Les auxiliaires, enfin, répondent plutôt à des situations exceptionnelles. L'utilisation différenciée des contrats

contribue dans une large mesure à maîtriser les fluctuations saisonnières et occasionnelles, mais introduit aussi des inégalités temporelles fortes entre les différents statuts.

### La typologie horaire

Les différences au niveau des horaires quotidiens peuvent également être relevées sur la base de la typologie horaire. Le lien entre statut d'emploi et les 3 clusters horaires est en effet assez fort. Lorsque le type de contrat et le taux d'occupation sont combinés (en subdivisant donc les statuts en 5 catégories : permanents à plein temps, permanent à temps partiel, périodes fixes à plein temps, périodes fixes à temps partiel et auxiliaires) la corrélation est de 0.22\*\* (phi).

Le type des « irréguliers tardifs » se rencontre plutôt parmi les personnes travaillant avec un contrat stable et à plein temps. Le type des « réguliers moyens », par contre, est caractéristique des personnes employées comme auxiliaires et/ou travaillant à temps réduit. Le fait qu'ils travaillent à des horaires se situant dans la moyenne de l'entreprise et que leurs horaires sont assez réguliers, laisse penser qu'il s'agit d'une main-d'œuvre pas forcément défavorisée malgré son statut faible, mais qui occupe des positions plutôt marginales ou partielles dans l'entreprise. Les contrats à périodes fixes, suivis des permanents à temps partiel, sont pour leur part surreprésentés dans le type horaire des « réguliers hâtifs ». Ces personnes commencent souvent très tôt le matin et finissent tôt dans l'après-midi, sans que leurs horaires soient particulièrement irréguliers. L'horaire matinal se trouve être comme une sorte de deuxième horaire normal au sein de cette entreprise, et ceci non seulement dans les secteurs à travail de type industriel, parce qu'on le rencontre tout aussi bien dans le bâtiment C que B. Au niveau de la régularité des horaires quotidiens, les contrats à périodes fixes et à temps partiel ne semblent donc pas forcément être particulièrement défavorisés non plus.

L'irrégularité constante des horaires semble donc être avant tout le fait des personnes ayant un statut d'emploi très stable et affirmé. Tout se passe comme si leur stabilité d'emploi leur permettait de supporter des horaires moins prévisibles. Il faut toutefois préciser qu'irrégularité ne rime pas forcément avec imposition. Nous avons déjà pu constater qu'en ce qui concerne les acheteurs par exemple, la grande disponibilité qui se traduit dans une certaine irrégularité des horaires va de pair avec une grande autonomie horaire non

seulement dans le cadre des limites données par le contrat collectif mais également au-delà, c'est-à-dire par une autonomie par rapport aux règles temporelles elles-mêmes.

### 7.3.4 Perception des différents contrats par les collaborateurs

Pour comprendre de quelle manière les horaires sont vécus selon les statuts d'emploi, il me paraît capital de connaître d'abord si ces contrats ont été choisis par les personnes concernées et pourquoi ils ont été acceptés. Dans le chapitre suivant (7.3.5), nous verrons que les contrats précaires sont employés de manière très volontaire par l'organisation dans le but de faire face aux fluctuations d'activité. Certains cadres affirment même que, d'après eux, la demande pour de tels contrats est minime, que le plus souvent les candidats acceptent les conditions proposées « faute de mieux » (cela a été souligné tout particulièrement par des cadres du bâtiment B). Lorsqu'on écoute les salariés, le tableau s'affine toutefois quelque peu.

Le seul homme (non cadre) qui s'est exprimé à propos des statuts d'emploi<sup>41</sup> considère qu'un « *vrai boulot* » est forcément caractérisé par un horaire régulier, à plein temps et un contrat à durée indéterminée. Pour sauvegarder l'authenticité du travail pour les salariés de son entreprise, il propose que toute la flexibilité soit prise en charge par des intérimaires (qui ne font, d'après lui, pas partie de l'entreprise) afin de garantir aux autres un vrai travail, continu et régulier.

*Manuel (H49B\_C100) : « [...] comme ça les gens ils partent vers 15h-15h30, les gens ils ont du boulot toute la journée. »* Et en parlant du système actuel qui combine temps de travail flexible et différents types de contrats, il précise que « *souvent ils finissent le boulot à 14h30 et ils peuvent rentrer à la maison, je trouve que c'est pas bien* ».

Terminer la travail vers 15h-15h30 signifie pour Manuel avoir fait sa journée de travail. Tout arrêt qui se situe plus tôt dans la journée revient pour lui à amputer son travail. Les personnes qui sont amenées à terminer plus tôt dans la journée, que ce soit en raison de leur taux d'occupation ou de la flexibilité, n'ont, toujours selon sa vision, pas un vrai travail.

Les hommes employés à des types de contrat flexible, notamment à temps partiel, sont rares dans cette entreprise. La seule personne masculine ayant un statut autre que permanent à plein temps que j'ai pu rencontrer lors de mes entretiens était un homme légèrement

handicapé travaillant à 50%, taux imposé par l'assurance invalidité (il travaillait auparavant à plein temps dans la même entreprise). L'attribution d'un contrat à temps partiel à cet homme est donc indépendante de la volonté et de l'organisation et de la personne concernée. C'est sa condition physique et une décision médicale et administrative qui ont conduit à cette forme de contrat de travail. Même si son contrat actuel lui a été dicté par son état de santé, il le ressent comme une mise à l'écart, le passage à temps partiel ayant été couplé à une réaffectation. Le fait que je n'ai pas pu interviewer davantage d'hommes à contrats particuliers ne signifie pas qu'aucun homme ne travaille avec un tel statut dans cette entreprise, mais ils sont si minoritaires que mon échantillonnage automatique les a exclus<sup>42</sup>. Tous les témoignages sur les différents statuts d'emploi qui suivent proviennent donc de femmes.

Concernant le travail à temps partiel, la plupart des salariées sont conscientes des avantages que l'entreprise tire de ce type de statut.

*Denise (F50C\_PF060) : « Forcément qu'ils y gagnent beaucoup en gardant des gens comme moi, parce que tout ça [absences pour médecin et autres] je fais tout en dehors, je prends jamais dans mes heures de travail. »*

Elle dit en outre que les temps partiels, même ceux des cadres, sont très appréciés par l'entreprise. Pour preuve elle donne l'exemple de sa cheffe qui a demandé de passer à 80% et pour qui cela a été accepté. Par contre, elle se rend bien compte que cette ouverture au temps partiel choisi ne concerne que les femmes.

Parmi les différentes formules de temps partiel, les taux entre 83 et 85% occupent une place particulière. Il s'agit de contrats proposés principalement au bâtiment B (à l'exception d'une seule personne) et qui concernent, au moment de l'enquête, exclusivement des femmes.

Les femmes engagées à de tels taux avec un contrat continu sont plutôt satisfaites, car elles l'ont pour la plupart choisi pour pouvoir se dédier davantage à leur famille et surtout à leurs enfants. Quel que soit l'aménagement de leur temps libéré, en soirée ou en bloc pour augmenter les vacances, c'est systématiquement dans la famille que celui-ci est réinvesti. Leur vécu est très proche à celui des femmes travaillant à des taux plus réduits.

---

<sup>41</sup> Je précise que ce thème n'a pas été directement abordé par moi, voir guide d'entretien, annexe 2.

<sup>42</sup> Je rappelle que je n'ai pas inclus les contrats auxiliaires dans mon échantillon d'entretiens.

*Emilie (F31B\_C085) : « Pour moi j'aime bien travailler à temps partiel par rapport à ma vie, à moi, à mes enfants. »*

Pour cette femme qui élève seule ses deux enfants, ce sont le fait d'avoir du temps le soir pour suivre les devoirs de ses enfants et surtout la régularité des horaires qui comptent. Le temps libéré doit être régulier pour lui être utile. Pour une autre femme, la liberté consiste plutôt à pouvoir cumuler des heures et les reprendre sous forme de vacances.

*Alice (F36B\_C085) : « Travailler à 100% c'est vrai que le salaire est plus haut, mais on a moins de temps libre. Et moi là j'ai beaucoup plus de liberté. J'ai une famille et je peux m'en occuper plus comme ça. »*

Elle arrive à cumuler jusqu'à 70 à 80 heures à la fin de la saison en travaillant par moments à 100%, heures qu'elle peut compenser en bloc. Pour cette raison elle ne voudrait pas être à périodes fixes, car le contrat permanent lui permet plus facilement d'échanger les heures cumulées contre des jours de congé qu'elle dédie à son enfant. Les heures des périodes fixes sont en effet plutôt rémunérées :

*Alice (F36B\_C085) : « Les heures que vous faites en plus ne sont pas payées, ce n'est pas comme pour les périodes fixes, à eux toutes les heures en plus sont payées à la fin de la saison. Mais pas dans mon contrat. Par exemple l'été passée j'ai eu 6 semaines et demie de vacances et c'est très agréable. »*

Travailler à 85% n'est donc pas systématiquement synonyme d'horaires imposés pour les salariées. Les deux exemples cités montrent que l'aménagement du temps peut se faire de manières assez différentes, selon l'organisation privée des gens. Les choses changent par contre dès que ce temps partiel est couplé à un contrat à périodes fixes.

Être à 83% ou à 85% avec un contrat à périodes fixes est effectivement vécu autrement. Le manque à gagner des mois d'inactivité pousse les salariées à effectuer des heures en plus lorsque cela leur est permis, car elles savent que ces heures seront rémunérées. De leur côté, les chefs savent également que ces gens sont davantage disponibles pour fournir des heures en plus en période rouge. Les contrats à 83% ou à 85% reviennent donc pratiquement à un 100% non assuré, une source formidable de flexibilité pour l'entreprise, mais aussi une source d'insécurité pour les employées.

*Céline (F24B\_PF083) : « Un contrat à 83% comme ça on nous demande souvent de travailler à 100% quand il y a beaucoup de travail. C'est rare qu'on ait à bosser à 83%. Quand les saisons marchent bien quoi. » ; « Ils nous paient. Comme notre contrat est à 9*

*mois ben c'est valable parce qu'il y a les heures supplémentaires payées pour nous aider pour les 3 mois sans salaire. »*

Cette femme, enceinte de son premier enfant, a accepté ce contrat car il lui a été proposé et lui permettait de sortir de sa période de chômage :

*Céline (F24B\_PF083) : « J'étais au chômage quand ils m'ont proposé la place, et j'ai accepté parce que j'en avais marre du chômage. » ; « c'est eux qui nous ont proposé ce contrat et puis on voulait ou on voulait pas ».*

Le fait que ce ne soient que des femmes qui ont ce type de contrat est éloquent. L'employeur estime non seulement que les femmes peuvent supporter un salaire très faible parce que considéré comme un salaire d'appoint pour le ménage (je rappelle que les salaires sont déjà très bas à plein temps dans le bâtiment B), mais encore que ce salaire d'appoint n'a pas besoin d'être régulier (les employés à périodes fixes ne sont payés que pendant leurs mois d'activité). Céline, en l'occurrence, s'est battue depuis le début pour obtenir un contrat continu, en se montrant plus disponible que les autres :

*Céline (F24B\_PF083) : « Moi je faisais beaucoup d'heures, je voulais leur montrer que j'avais envie de travailler pour pouvoir avoir le contrat TPC parce que 3 mois sans salaire c'est pas facile quoi. C'est sûr que pendant 3 ans là j'ai tout donné de moi pour qu'il soit content pour qu'il me demande ça, si un jour qu'une place se libère que j'ai la chance de l'avoir. »*

Sa stratégie a porté des fruits, mais trop tard pour elle, car elle a décidé d'arrêter son travail à la naissance de son enfant.

Denise, par contre, a expressément postulé à l'époque à son poste actuel à périodes fixes, parce que le contrat proposé l'intéressait par rapport à ses charges familiales.

*Denise (F50C\_PF060) : « [...] c'était pour ça que j'avais postulé, parce que j'avais encore les enfants à la maison à l'époque et ça c'était l'idéal, idéal parce que j'avais pratiquement toutes les vacances scolaires ».*

Aujourd'hui, elle garde cet aménagement parce qu'elle a organisé toute sa vie privée autour. Je reprendrai son cas dans le chapitre 8.2.2. Le fait qu'elle travaille à un taux horaire inférieur à 80% et au bâtiment C n'est peut-être pas étranger à sa satisfaction.

Cette ritournelle de la satisfaction des femmes à statuts précaires en raison de leur charges familiales est écrasante. L'importance du rôle que les femmes jouent au sein de la famille oriente clairement les attentes qu'elles expriment à l'égard de l'activité professionnelle et

des conditions de travail et de temps de travail. Ce thème sera largement repris dans le chapitre 8.2.2. Il est toutefois utile de préciser dès à présent que le temps partiel (dont les contrats à périodes fixes représentent finalement un aménagement annualisé) représente en Suisse la solution principale et officiellement soutenue, notamment par les politiques publiques, pour permettre aux femmes la conciliation entre vie familiale et professionnelle, comme cela est également le cas en Allemagne (Merz, 1996, Bühler, 2002).

Dans les analyses précédentes, j'ai montré que les temps partiels et les périodes fixes sont souvent utilisés de manière très flexible. Surtout au bâtiment B, cette flexibilité se décline à première vue principalement en fonction des contraintes de production. Mais parmi les personnes que j'ai rencontrées, il y avait aussi bien des gens pour qui c'était le cas (taux et périodes fixes pas forcément choisis ni arrangeants, variations subies comme faisant partie du contrat) que des gens pour qui le statut amenant a priori à plus d'irrégularité imposée n'engendrent en réalité pas cet inconvénient. Pour ces derniers, il est souvent considéré comme normal que la direction, le supérieur et les collègues tiennent compte de leur choix (le plus souvent lié à la situation familiale). Que faut-il en conclure ? Quels facteurs déterminent combien les horaires des contrats précaires imposés ? Est-ce que les supérieurs ont par exemple des conceptions différentes du but de la flexibilité et soumettent leurs collaborateurs donc à des pressions variables ? Cela me semble être en tout cas en partie déterminant, il y a effectivement différentes visions qui se côtoient et qui parfois s'affrontent (notamment entre la direction du personnel et le directeur de la distribution, mais aussi entre les cadres de niveau 3 et 4 au bâtiment B). Cet élément sera abordé dans les chapitres 7.3.5 et 7.4. Ou est-ce que les personnes arrivent, dès le départ, à négocier ou non une certaine interprétation de la flexibilité avec leur chef et leurs collègues ? Et si oui, quelles sont les ressources qu'elles ont mobilisées dans ce but ? Il y a, je suppose, d'un côté les expériences antérieures de ce qui est normal et possible dans une entreprise (p.ex. branche de la vente avec conditions de travail difficiles), cet aspect sera mieux exposé dans le chapitre 8.3.4. Il y a aussi le degré de dépendance financière et, lié à cela, la position sur le marché du travail (est-ce facile de trouver un emploi comparable ? voir l'exemple donné de Céline). Les contraintes privées effectives me semblent moins déterminantes.



### 7.3.5 Utilisation des différents statuts d'emploi par les cadres

A ce point, il me paraît important de comprendre comment les cadres considèrent les différents statuts d'emploi. Les cadres conçoivent non seulement les politiques de gestion de la main-d'œuvre, mais surtout les rendent effectives. Leur vision de ces statuts sera donc décisive pour la significations qu'ils auront pour les salariés.

Regardons d'abord le temps partiel. La direction générale considère le temps partiel comme un excellent moyen pour obtenir davantage de flexibilité, car elle compte sur une plus grande disponibilité et flexibilité horaire des individus travaillant à temps partiel. Elle voudrait amplifier le recours à ce type d'emploi, à condition que les gens « jouent le jeu »<sup>43</sup>. Pour montrer les attentes que l'entreprise a envers des personnes à temps partiel, le directeur du personnel cite en exemple le cas d'une secrétaire à temps partiel qui suit un horaire très régulier et dont l'entreprise entend se séparer en raison de son manque de flexibilité. Les chefs des départements et des services, responsables finaux du recrutement, ne partagent toutefois pas tous la conviction que le temps partiel peut être bénéfique pour l'entreprise et qu'il faut donc le développer. D'après une des responsables du personnel, cette réticence est liée au fait que les gens à temps partiel sont plus difficiles à contrôler. Le besoin, pour certains cadres, d'un contrôle de visu semble être particulièrement affirmé au bâtiment B, où, d'après plusieurs cadres directement concernés, le style de management est plus autoritaire qu'ailleurs. La réticence que certains cadres peuvent avoir face à ce type d'emploi est peut-être aussi due à l'idée qu'une personne à temps partiel s'identifiera moins à l'entreprise et s'impliquera donc moins dans son travail. D'après la dernière enquête interne sur le « climat social »<sup>44</sup>, les salariés externes, éloignées du siège (travaillant dans des boutiques), témoignent en effet d'une identification à l'entreprise très forte, mais seulement lorsqu'ils sont à 100%. Cette différence entre plein temps et temps partiel ne s'était pas vérifiée pour les salariés travaillant au siège, mais la croyance est tout de même bien ancrée parmi certains cadres.

Si la direction du personnel affiche une vraie volonté d'augmenter la part des emplois à temps partiel, c'est avant tout dans l'idée de limiter le recours aux contrats à périodes fixes

---

<sup>43</sup> Cette expression a beaucoup été utilisée par tous mes interlocuteurs, cadres et collaborateurs. Elle renvoie principalement à la disponibilité des employés à faire varier leur durée de travail en fonction de la masse de travail.

<sup>44</sup> C'est ainsi qu'est appelée l'enquête que la direction s'est proposée de réaliser tous les trois ans et qui porte notamment sur différents indicateurs de satisfaction au travail.

dont le statut est plus précaire. Mais la décision finale pour un recrutement revient au responsable du service en question, ce qui annule souvent les efforts de la direction du personnel dans ce sens. Les cadres qui choisissent ouvertement l'option du temps partiel attendent du personnel en question une flexibilité particulièrement prononcée venant de leur propre initiative. Dans les cas où ces attentes sont déçues, la sanction risque d'être importante, comme nous venons de le voir. Les personnes à temps partiel n'ont donc pas vraiment le choix d'être flexibles ou pas. Le cas des contrats à 83% et 85% est particulièrement éloquent à cet égard. Le directeur du personnel admet qu'il s'agit d'une formule un peu de « magouille », parce que ces contrats sont souvent considérés par le supérieur direct comme un plein temps très flexible. Le directeur de la distribution par exemple présente les 85% comme un ajustement informel au contrat collectif de travail, parce que les attentes réelles de l'employeur à l'égard de ces emplois n'y figurent pas. D'après lui, c'est clairement l'entreprise qui demande ce type de contrat et non pas les salariés et, surtout, elle les fait souvent travailler à 100% pour ne pas embaucher des auxiliaires, en payant deux fois par an les heures dépassant les 30 sur la balance. Le directeur en question admet ouvertement qu'il les considère lui-même comme des 100% potentiels, ce qui lui facilite son travail d'organisation de la main-d'œuvre. Il insiste beaucoup sur le fait que c'est à lui de coordonner les horaires, car d'après lui les gens ne sont pas encore assez responsabilisés par rapport aux besoins de l'entreprise. La flexibilité dont ils font actuellement preuve ne lui suffit pas. Il sait toutefois que le directeur du personnel, qui est parallèlement aussi directeur des finances, réprouve cette pratique parce qu'elle est coûteuse sans être, pour lui, contrôlable (il peut en effet s'opposer à des nouvelles embauches mais pas au paiement d'heures de travail commandées par un directeur de département). L'autre responsable de ce département défend une position presque contraire. Il estime que le potentiel de flexibilité des permanents est épuisé, et que seulement un recours plus massif à des auxiliaires pourrait augmenter la flexibilité de production. Il dit même que les contrats à 85% sont un piège pour le salarié, car il est utilisé comme un 100%, sans pouvoir compter pour autant sur la prévisibilité de son engagement et de son salaire. Ce cadre a donc une attitude beaucoup plus forte de défense des salariés.

L'organisation du travail des téléphonistes se fait aussi quasi exclusivement à l'aide du temps partiel (seulement 12 personnes sur 59 sont à plein temps), mais à des taux souvent moins importants qu'à la distribution (de 15 à 90%, avec une forte concentration autour des 50%). Pour la responsable de ce service, le temps partiel constitue le moyen le plus efficace

pour faire face à la tâche complexe de planification des présences. Pouvoir compter sur des personnes disponibles est primordial pour elle. Un autre cadre du département Marketing Clients dit que même s'il est possible de demander aux personnes à 100% de faire plus que 42h30, elle se tournera toujours vers les temps partiel, car le métier dans ce département est déjà très dur comme ça. Le fait que le plein temps représente une durée longue renforce donc l'exigence de flexibilité envers ceux qui travaillent à temps partiel, et ceci probablement indépendamment du métier.

Que les cadres soient favorables ou non au développement du temps partiel dans leur propre service, ne change rien au fait qu'ils ont presque tous des attentes très exigeantes quant à la capacité et à la disponibilité des salariés à temps partiel d'aménager au moins ponctuellement leur temps de travail en fonction des besoins de l'entreprise.

A la distribution, le temps partiel est même considéré comme une étape intermédiaire de la carrière interne : on engage d'abord comme auxiliaire, puis on stabilise mais à temps partiel, et lorsqu'on en a vraiment besoin, on fait passer à 100%, considéré comme les « vrais emplois », les « vrais internes »<sup>45</sup>. Cette pratique s'est accentuée depuis que le travail manque un peu. De plus, il y a peu de demandes de temps partiel de la part des salariés (au bâtiment B du moins, ce manque d'intérêt est sûrement à expliquer par le niveau des salaires), l'initiative venant le plus souvent de la hiérarchie. Les recruteurs se rendent compte que si quelqu'un répond à une annonce pour un poste à temps partiel, il n'est en réalité le plus souvent pas motivé par le taux horaire.

Il est important de souligner qu'un nombre non négligeable de contrats à temps partiel est combiné au statut de périodes fixes. Ce sont des contrats à durée indéterminée, mais portant sur un nombre de mois limité dans l'année, souvent de 8 ou 9 mois. Cela signifie que l'activité est suspendue pendant quelques mois fixés dans le contrat et que le salaire n'est alors pas payé.

Concernant les contrats à périodes fixes, je rappelle que ce statut a été introduit pour remplacer celui des « non permanents à heures » (NPH). En période de haute saison, mais aussi de haute conjoncture, l'organisation faisait travailler ces derniers en continu, sans leur offrir des garanties d'aucune sorte. Ils n'étaient pas couverts par le contrat collectif et leur

couverture sociale, notamment pour les vacances, la maladie et la maternité, était remplacée par des simples indemnités financières. Ce n'est qu'au terme de pressions externes et de longues négociations internes que le statut de NPH a été remplacé par celui de périodes fixes. Ce changement représente bien une amélioration pour les salariés, mais certaines pratiques concernant les NPH persistent dans le cadre des périodes fixes. Ainsi, il arrive couramment de faire travailler les employés à périodes fixes en dehors de leurs périodes contractuelles (un peu avant et après), en leur payant une fois par saison les heures effectuées en plus. Il faut donc supposer que les périodes prévues par le contrat sont fixées à un minimum, dans l'arc de forte activité la plus probable. Étant donné que la prévisibilité des fluctuations d'activité n'est pas parfaite, l'entreprise minimise ses propres risques par ce biais.

D'après une responsable du personnel, ce sont en premier lieu les auxiliaires qui subissent le côté disciplinaire de l'encadrement dans la distribution. Les supérieurs exigent d'eux un respect strict de leurs consignes horaires et ils leur appliquent à la lettre les possibilités directives proposées par le contrat collectif, alors même que les auxiliaires ne sont pas concernés par ce contrat. Un fois il est par exemple arrivé qu'une auxiliaire aurait souhaité avoir une pause de 2 heures à midi, ce qui est tout à fait possible d'après le contrat collectif, et après une demande infructueuse auprès de son supérieur, elle s'est adressée à la direction du personnel. Avant qu'un accord ait pu être trouvé avec le service concerné, cette femme a retiré sa demande. Il ne m'a malheureusement pas été possible de vérifier les conditions de ce retrait. De toute évidence, les auxiliaires disposent de nettement moins d'autonomie temporelle que les autres salariés, du moins dans la distribution. L'autonomie accordée par les cadres est donc fonction de l'intégration structurelle dans l'entreprise. Comme j'ai déjà eu l'occasion de montrer, le statut d'auxiliaire est en effet envisagé, dans la distribution, comme une première étape quasi obligatoire d'embauche. On teste les gens sur une durée courte, sans engagement, et on les réengage sous des formes de plus en plus stables. Cela fait penser à une sorte de bizutage : si on passe ce cap difficile, on est susceptible de faire partie des internes, des permanents. Mais aussi ailleurs dans l'entreprise, les auxiliaires subissent des contraintes plus fortes que les autres collaborateurs. Dans le département Marketing Clients, par exemple, les cadres préfèrent, en cas de manque de personnel,

---

<sup>45</sup> Cette pratique n'est pas exclusive de l'entreprise étudiée. Des sociologues français ont constaté des politiques de la main-d'œuvre très similaires dans le commerce de la région parisienne (Maruani et Nicole-Drancourt, 1989a, b).

engager des auxiliaires plutôt que de demander aux permanents un effort supplémentaire. En cas de difficultés très passagères, ce sont les salariés à temps partiel qui sont sollicités, jamais ceux à temps complet.

Plus en général, un bon nombre de cadres insiste sur le fait que pour obtenir une flexibilité optimale, il faut d'abord bien connaître son personnel. Cela permet de « jouer » avec leurs différentes contraintes et disponibilités. Mais il apparaît désormais indéniable que les demandes venant des salariés est aussi fortement fonction du type de contrat dont ils disposent. Traiter les collaborateurs de manière personnalisée, respecter ce qui les distingue les uns des autres, implique aussi tenir compte de leur statut d'emploi.

### **7.3.6 Enseignements**

Les différents statuts d'emploi, c'est-à-dire le type de contrat de travail (auxiliaire, à périodes fixes et permanent) et les différents taux d'occupation (plein temps et pourcentages de temps partiel) ont un effet très sensible sur le comportement temporel des salariés. Cet effet est, à mon avis, en premier lieu à mettre en lien avec la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise en général et aux conceptions que s'en font les différents cadres à responsabilité d'encadrement. Les fortes fluctuations d'activité propres au secteur dans lequel l'entreprise est active ne sont apparemment maîtrisables qu'à l'aide d'un recours assez important à des emplois précaires. C'est sur eux que reposent les plus grands efforts, contraintes et irrégularités temporels. La flexibilité à visage humain tant médiatisée et mise en avant par la direction est en vérité facilitée par le fait qu'une certaine catégorie de salariés, marginalisée dans l'entreprise, accepte des conditions de travail qu'elle ne peut refuser de par sa position.

## **7.4 Les styles de management**

L'entreprise, telle qu'elle se présente au public, se veut très sociale, soucieuse de l'environnement, des conditions de travail de ses propres employés et des employés de ses

fournisseurs<sup>46</sup> et engagée pour la promotion de la culture<sup>47</sup>. Dans les entretiens donnés aux médias grand public, le directeur général insiste sur sa volonté de valoriser le capital humain de son entreprise, en essayant d'impliquer tout le personnel dans les démarches de restructuration afin de tenir compte de leurs idées et de leurs compétences (certains cadres utilisent l'expression de « empowerment » pour désigner ces démarches). Ainsi, lorsque le front de vente a été réorganisé, les téléphonistes ont établi dans un travail de groupe une analyse du procès de travail afin de proposer des solutions nouvelles. De même, lorsqu'une ligne hiérarchique a été supprimée dans la distribution, aucune nouvelle organisation n'a été imposée, laissant aux employés le soin de développer de nouvelles structures et collaborations. La plupart de ces fonctionnements ont pu être reconduits, d'autres ont été légèrement modifiés. Dans le cadre des forums, le directeur général rencontre directement ses employés pour « *mettre sur la table les préoccupations de chacun, sans barrière hiérarchique* » (*Le Temps*, 2.10.1998). L'avis du personnel est aussi demandé à chaque fois que des changements dans le contrat collectif sont votés par bulletin secret en assemblée générale. Le remplacement de l'indexation automatique du renchérissement par une prime liée aux résultats de l'entreprise a également été pensé dans le but d'impliquer davantage le personnel dans la marche des affaires. Depuis l'arrivée du nouveau directeur général, les chiffres et les faits saillants de l'exercice sont publiés pour assurer la transparence tant vers l'intérieur que vers l'extérieur. De telles informations sont, d'après la direction générale, importantes pour construire une ambiance de confiance et pour que les salariés puissent se sentir solidaires de tout ce qui se passe dans leur entreprise.

Concernant le type d'encadrement de son personnel, la direction générale souhaite instaurer des relations basées sur le dialogue, l'écoute, la transparence, la confiance, avec un minimum de distance hiérarchique. En échange, elle veut obtenir une implication sincère de ses employés pour que ceux-ci se sentent concernés par les affaires de leur entreprise, mais sans leur demander un surinvestissement mental. Cette conception est aussi présente dans la conception du système de gestion du temps de travail, tel que fixé par le contrat collectif. Le fait que les deux termes « horaire libre » et « flexibilité » aient été conceptuellement séparés, indique à lui seul ouvertement les termes de l'échange<sup>48</sup>. Plus concrètement, ce

<sup>46</sup> Actions contre le travail forcé des enfants, pour lesquels l'entreprise a même été récompensée.

<sup>47</sup> Fondation Veillon avec son prix littéraire.

<sup>48</sup> Je rappelle que le contrat collectif fait une distinction très nette entre horaire libre (qui prend en compte le choix des collaborateurs) et flexibilité (définie en fonction des besoins de l'entreprise, des fluctuations d'activité). Voir à ce propos la réflexion au chapitre 6.2.5, page 244.

système confère plus de responsabilité aux salariés dans la gestion de leur temps de travail. C'est à eux de prendre des décisions qui tiennent compte à la fois des besoins de l'entreprise et de ses clients, tant externes que internes, et de leurs propres contraintes et préférences. Pour cela, il est nécessaire qu'ils soient informés sur l'organisation du travail en amont et en aval de leur propre poste et sur la marche actuelle des affaires. Il est aussi nécessaire que les cadres leurs transmettent les informations sous une forme compréhensible et qu'ils fassent confiance à leurs collaborateurs.

Mais la politique affichée par le directeur général n'est pas toujours suivie avec conviction par les cadres de l'entreprise. Certains vont aussi loin que d'affirmer que ce système de gestion du temps de travail a été introduit pour essayer de coller, du moins en partie, les pratiques à l'image que le directeur général donne de son entreprise au public. Si quelques arguments des cadres vont effectivement dans le sens voulu par la direction générale (responsabiliser les individus, augmenter la motivation des collaborateurs, améliorer la cohésion interne), ce qui préoccupe majoritairement les cadres sont des questions plus pragmatiques de productivité et de rentabilité (améliorer le profit financier, nécessité économique, augmenter la rentabilité, diminuer voire éliminer le coût des heures supplémentaires, faciliter et simplifier la gestion des heures de présence, augmenter la disponibilité de la force de travail, utiliser le potentiel humain au meilleur moment pour l'entreprise, s'adapter aux saisons, aux clients externes et internes, à l'accélération des rythmes, absorber les fluctuations d'activité sans surcoût, etc.). Ils pensent que le nouveau système était nécessaire pour faire face au comportement modifié des clients (consommation « just-in-time ») et à la concurrence accrue venant de l'étranger et des grands groupes qui s'installent en Suisse. Un autre ordre d'arguments propre aux cadres est celui d'une gestion plus équitable au sein de l'entreprise, dans la mesure où ils croient que certains groupes d'employés se sont attribués avec le temps des avantages confinant à des abus, alors que d'autres étaient soumis à des contrôles très stricts. Le nouveau système permettait alors de remettre les pendules à zéro et d'imposer un même traitement pour tous, en offrant en même temps un nouvel avantage à un nombre important de collaborateurs (l'horaire libre, notamment pour le bâtiment B) sans que cela soit coûteux, bien au contraire. Ainsi, l'introduction d'une timbreuse ne devait pas seulement simplifier la gestion des temps de travail, mais aussi garantir un contrôle neutre des heures de présence (non toujours totalement fournies dans l'administration d'après les suppositions des cadres). Le thème des abus est récurrent chez les employés aussi, comme si les soupçons d'abus de leur supérieur

leur avaient bien été communiqués au point qu'ils se sentent concernés ou qu'ils suspectent leurs collègues. Ce sont en premier lieu les employés du bâtiment C qui en parlent (les deux tiers contre un quart du bâtiment B), donc ceux à qui s'adressent les critiques des cadres. Ils estiment que le système précédant, basé sur la confiance et l'informel, a effectivement engendré des abus.

On peut donc dire qu'il y a un certain écart entre le discours porté par la direction générale et les convictions des cadres en matière de principes de base d'encadrement du personnel. La direction générale est accusée par ses cadres de ne pas assez tenir compte des contraintes économiques de la gestion quotidienne d'une entreprise et de ses travailleurs. Un cadre exprime même des craintes quant à la viabilité économique à long terme de cette politique sociale :

*José (H43B\_C100) : « Moi je trouve ils sont très très humains, je trouve des fois même un peu trop. Vous savez des fois...il faut pas oublier que l'on a de la concurrence. Et pourtant moi je suis large déjà mais des fois ils... je trouve quand même des fois il y en a qui abusent. Je dis pas faire la chasse à la sorcière j'entends pas du tout, loin de là. Mais il faut reconnaître une chose c'est que la concurrence est là. Quand vous avez La Redoute, Jelmoli, Ackermann, etc...moi je leur dis si vous vous battez pas ben... Moi j'ai envie de rester là jusqu'à 65 ans. Autrement c'est une bonne maison, très humain, et je vais dans ce sens là aussi mais il faut quand même garder les pieds sur terre. »*

Mais la position des cadres n'est pas unanime non plus et les cadres s'accusent réciproquement de ne pas tenir compte des particularités du service qu'ils gèrent respectivement. Ainsi, les deux directrices du personnel sont régulièrement confrontées à des cas de litige entre un collaborateur et son supérieur quant à la gestion des heures de la balance. Selon le règlement, les individus sont responsables de la gestion de leurs heures, mais ils doivent tenir compte à la fois des besoins de l'entreprise et de leurs besoins personnels. Ils ne doivent par exemple éviter de prendre congé lors de la période de forte activité, sauf cas impératifs. Le supérieur a le droit d'intervenir lorsqu'il estime qu'il y a eu abus. Or, tout le problème réside à savoir à partir de quel moment on peut parler d'abus. Le cas d'une femme qui voulait prendre des heures de congé sur sa balance pour pouvoir être plus présente auprès de son enfant qui venait de subir une opération est instructif à cet égard. Son supérieur lui a refusé ces heures parce que « *la flexibilité ce n'est pas pour prendre des vacances* » alors que la cheffe du personnel estimait qu'une telle demande était justifiée, d'autant plus que la personne avait « en réserve » quelques heures sur sa balance et que ses congés allaient tomber dans une période orange. Mais le supérieur n'a pas voulu



céder<sup>49</sup>, car la balance de cette personne allant en négatif aurait fait descendre la balance moyenne de tout le service, ce qui ne correspondait pas aux consignes d'une semaine orange, où les balances devraient rester stables. Ainsi, il estimait que ses collaborateurs n'avaient le droit de faire valoir leurs intérêts privés que lors des semaines déclarées vertes par lui-même, et que c'était donc à lui de décider quand ils pouvaient gérer de manière « autonome » leurs balances. Un certain nombre de cadres, notamment du bâtiment B, est en effet convaincu que « *la responsabilisation des individus n'est pas suffisante* », c'est-à-dire que les employés ne seraient pas capables d'évaluer ce qui est nécessaire pour l'entreprise, et qu'il est donc indispensable d'organiser pour eux, de leur donner des signes et des directives claires. Certaines pratiques, dans le bâtiment B notamment, sont encore loin de l'idéal prôné par le directeur général qui vise une hiérarchie réduite dont la fonction se concentre sur la coordination (cf. entretien IN Le Temps, 2.10.1998). Je montrerai plus loin que ces attitudes différentes des cadres se traduisent par la présence de règles d'application plus ou moins contraignantes pour les collaborateurs, alors que ces derniers témoignent, du moins pour ce que j'ai pu observer, d'une capacité élevée à évaluer les intérêts de l'entreprise, à travailler en pensant aux clients, à comprendre le processus de travail, etc., et donc à maîtriser les éléments nécessaires pour un comportement que les cadres pourraient qualifier de « responsable » (cf. chapitre suivant). Le fait qu'un supérieur soit particulièrement directif et ne fasse pas confiance en les capacités gestionnaires de ses collaborateurs, n'empêche pas forcément ces derniers de penser l'organisation avec lui. Ainsi, ils suivent les consignes du chef dans la mesure où ils les trouvent justifiées par rapport à la masse de travail du moment (voir aussi chapitre suivant).

Les différences de conception de ce qu'est la flexibilité du temps de travail et du rôle qu'un cadre doit jouer dans l'application d'un tel système sont également très perceptibles dans l'utilisation des différents types de contrat de travail (voir chapitre 7.3.5). Pour certains cadres, le système de gestion du temps de travail est avant tout pensé pour donner une certaine liberté au personnel permanent. La suppression des horaires fixes est alors envisagée en premier lieu comme un outil de motivation, ou éventuellement de compensation pour un travail répétitif (notamment dans la distribution). L'adaptation de la main-d'œuvre à la masse de travail passe par conséquent par une utilisation ciblée des statuts d'emploi plus précaires, pour certains uniquement les auxiliaires, pour d'autres aussi

---

<sup>49</sup> La direction du personnel n'a pas pu imposer son point de vue, étant donnée que selon l'organigramme elle n'a pas la compétence de donner des ordres aux cadres des autres départements.

les temps partiel et les périodes fixes. Il s'agit, pour ces cadres, de bien soigner ce qu'ils considèrent le noyau du personnel, en laissant reposer l'essentiel du poids de l'adaptation aux fluctuations de l'activité à une catégorie de personnel marginalisée. Pour la direction du personnel, cependant, un des buts de l'introduction de ce système de gestion du temps de travail résidait justement à compenser la perte d'adaptabilité aux fluctuations entraînée par la suppression, en 1991, du statut de « non permanent à heures ». La direction affichait dès lors une volonté de limiter les emplois précaires et de mieux répartir l'effort d'adaptation sur l'ensemble du personnel. Cette conception est effectivement partagée par d'autres cadres, qui tentent de limiter le recours aux auxiliaires, à n'embaucher des périodes fixes et des temps partiels que sur demande des salariés ou en s'assurant que le contrat correspond aux souhaits de ceux-ci, et qui mettent à contribution les employés permanents dans la même mesure que les autres.

En définitive, il existe clairement des divergences entre le style prôné par la direction et le style appliqué par certains cadres ainsi que des différences entre les cadres. Ceci apparaît clairement dans leur discours sur la flexibilité, dans la perception qu'ils ont de la capacité de leurs collaborateurs à gérer de manière « responsable » leur propre temps de travail et donc de la confiance qu'ils ont en eux, dans l'attitude plus ou moins directive concernant la durée de travail et la gestion des balances, dans la pondération qu'ils font entre les intérêts de l'entreprise (ou de leur service) et des intérêts des collaborateurs, et finalement dans l'usage qu'ils font des différents statuts d'emploi. Ces différences les amènent parfois même à défendre des positions opposées à celles de la direction et engendrent non seulement des risques de traitement inégalitaire au sein de l'entreprise, inégalités qui pourraient déboucher sur un sentiment d'injustice, mais sont aussi à l'origine d'une utilisation peu efficace du système. Certaines conceptions et styles d'encadrement sont en effet moins adéquats que d'autres par rapport au système de gestion du temps de travail flexible mis en place.

Ceux qui sont fidèles à la tradition paternaliste, initiée par le fondateur Charles Veillon, estiment que les travailleurs doivent être contrôlés et fortement encadrés pour obtenir d'eux le comportement productif désiré. De plus, ils considèrent qu'il faut connaître chaque travailleur pour lui attribuer la place qui plus lui convient dans le but d'optimiser l'action productive et d'assurer le bien-être du travailleur. Cette conception du management basée sur la discipline, le contrôle et l'imposition n'est pas en soi irrespectueuse des travailleurs.

L'idée de base est même que seule une telle attitude peut offrir des conditions de travail adaptées à chacun, impliquant que seuls les dirigeants et les cadres peuvent vraiment savoir ce qui est bien pour l'entreprise et pour les employés. Dans une telle approche des relations au travail, le chef va surveiller de près l'évolution des balances et d'autres éléments éventuels comme les justifications pour compensations sur la balance, et il va ainsi intervenir d'assez près dans la gestion du temps de travail de ses collaborateurs. Les cadres de ce type argumentent qu'il est nécessaire d'agir ainsi, d'abord pour faire en sorte que tout le monde participe effectivement à l'effort d'adaptation du temps de travail à la charge et, ensuite, pour pousser certains employés à profiter du système également pour eux-mêmes. La consigne de la direction est en effet claire sur ce deuxième aspect : il faut que la flexibilité mise en place soit bénéfique aux salariés. Les cadres en question estiment que les salariés ne savent pas toujours profiter des avantages offerts et qu'il faut par conséquent les inciter sans cesse. Cette argumentation ne les empêche par exemple pas de proposer à leur collaborateurs des congés sur la balance seulement aux moments qui arrangent davantage la production.

## 7.5 Les contraintes entrepreneuriales (ré)appropriées par les salariés

On rencontre une assez forte intériorisation des besoins de l'entreprise par certains employés, qui vont jusqu'à les revendiquer comme besoins personnels.

Les témoignages suivants montrent à quel point les employés, tant du bâtiment B que du bâtiment C, ont conscience des intérêts de l'entreprise et les défendent : souci de la rentabilité, connaissance de l'organisation et du procès de travail, présence du client, etc.

*Alessandra (F31B\_C100c) : « Sur un lot de 100 pièces par exemple, s'il nous manque 50 pièces on va pas payer au fournisseur 100 pièces alors qu'on en a que 50. Tout ça c'est de l'argent. ». Et encore « J'ai pu aller voir comment on fait tout ce qui est paiement, acheminement, facturation, j'ai vu comment ça se goupille un peu. Je vois pourquoi il faut vite travailler cette marchandise parce que y'a des pourcentages et on gagne de l'argent. J'essaie de me mettre à la place des autres, alors je me dis pas bêtement ils se débrouillent, j'essaie de faire la valeur ajoutée, je me dis ben si ça peut arranger l'autre je fais ça comme ça quoi. » ; « Ouais c'est moi qui gère la masse de travail, c'est clair que si je vois qu'il y a plein de cartons sur cette chaîne je l'allume et je la fais. Mais si y'en a plus et que tout le monde est parti, ben y'a plus rien à faire. En fait je dépend des dames qui travaillent à la chaîne, voilà c'est mes fournisseurs, moi je suis fournisseur des types des stocks. [...] c'est clair qu'on a des fortes activités comme décembre et janvier c'était... parce que on a tous*

*les, la saison d'été qui arrive. Faut y aller pour pouvoir ranger les stocks, pour que les gens puissent commander sans qu'il y ait... »*

*Emma (F31B\_PF100) : « C'est mieux pour nous s'il y a du travail. Comme l'année passée il n'y avait pas assez de travail, c'était triste pour nous aussi, c'est normal. Si les clients achètent beaucoup, c'est pour nous et aussi pour le patron. C'est mieux d'avoir des semaines rouges que de ne pas travailler. »*

*Manuel (H49B\_C100) : « On est obligé, du moment qu'ils sortent les commandes, on est obligé de faire ces commandes parce qu'autrement à l'expédition il va y avoir une crise si nous on donne pas les commandes. C'est-à-dire que les autres services sont embêtés à cause de nous, avec toutes les commandes bloquées, c'est clair que ce qui prime c'est le client. »*

*Daniela (F37C\_PF100) : « Au niveau de la concurrence on doit être le premier, au plus vite sur le marché, il y a de plus en plus de catalogues, de plus en plus tôt et nous on doit se maintenir dans ce courant. Donc notre période de travail va avec la réalisation de ce support. C'est à nous de nous organiser, je sais que j'ai tel et tel délais, que j'ai des supports à rendre. On a un planning avec les dates des imprimeurs, etc., c'est une chaîne, je dois respecter les dates. Comme on travaille en team il y a toujours des délais, nous on est en fin de parcours. Ceux qui sont en début ils achètent, ils prennent un peu de retard nous dans la maison on est les derniers parce que c'est nous qui réalisons le support et après on le donne à l'extérieur. Si les autres attendent le dernier moment, nous on a un peu moins le temps et on doit faire des heures supplémentaires. »*

*Carine (F40C\_C050) : « C'est par rapport aux dates qu'on doit respecter envers les fournisseurs. Là maintenant on a énormément parce que nos fournisseurs attendent nos commandes. C'est vrai que maintenant on a pas mal de retard aussi donc pour nous on sait qu'on a ... on doit y aller et puis c'est ces jours que je travaille l'après-midi. »*

S'il existe des personnes qui organisent leur temps de travail principalement en suivant les ordres du supérieur, elles ne sont pas pour autant moins conscientes des impératifs de la production.

*Laura (F35B\_C053) : « Le rouge signifie travailler 1 heure de plus pour un 100%. Chez nous aux retours on est obligé de suivre les semaines rouges, il y a beaucoup de travail. Il y a des services qui ne sont pas obligés. En général on a conscience, c'est nous qui devons savoir qu'on doit faire notre semaine rouge ».*

Cette intériorisation fait que, lors d'une négociation, il n'y a pas forcément une confrontation au sens classique entre l'entreprise, représentée par un cadre, et un salarié, avec leurs besoins respectifs. Cette confrontation a en effet déjà lieu à l'intérieur de la personne. La négociation se fait alors plus entre des points de vue différents de la même réalité (le cadre et le salarié ayant une expérience différente du travail) que entre des intérêts opposés. L'entreprise était pourtant partie de l'hypothèse d'une confrontation potentielle

entre intérêts opposés (le règlement précise qu'il faut tenir compte à la fois de l'entreprise et du salarié). Mais cette opposition des intérêts ne doit pas forcément être représentée par un salarié subalterne et un salarié représentant la direction ; elle peut aussi se situer entre employés ou carrément à l'intérieur d'un seul individu. Ainsi, avec l'intériorisation des contraintes de l'entreprise, la négociation se déplace de l'interpersonnel (ou inter-groupe) vers l'intrapersonnel. La flexibilité, entendue comme individualisation des horaires avec son corollaire de responsabilisation des salariés, transfère donc les conflits classiques des relations professionnelles non seulement du niveau collectif au niveau interpersonnel, mais encore du niveau interpersonnel à celui intrapersonnel.

Somme toute, un nombre relativement important de salariés a parfaitement intégré les intérêts de l'entreprise. C'est le cas tant des administratifs que des exécutifs et à tous les échelons hiérarchiques. Selon leur place dans l'appareil productif, ils mettent par contre l'accent tantôt sur l'aspect technique, stratégique ou commercial des contraintes. La volonté de responsabiliser les salariés a donc bien fonctionné et a comme effet secondaire que les intérêts classiquement définis comme relevant des salariés et de l'employeur ne s'opposent pas toujours ouvertement dans des confrontations ou négociations entre ces deux acteurs.

## **7.6 Le dispositif technique de la timbreuse**

Un des dispositifs techniques qui déterminent très clairement l'application du temps de travail flexible dans cette entreprise est la machine de tri dans l'expédition. Dans le service où les salariés travaillent sur cette machine, les horaires sont en effet officiellement beaucoup plus rigides qu'ailleurs. Le contrat collectif parle d'horaire souple en opposition à l'horaire libre. Les collaborateurs doivent tous être présents du début à la fin du temps de fonctionnement de la machine, car autrement les articles sont déversés sans pouvoir être emballés et expédiés. Le supérieur peut régler le nombre de vannes ouvertes et la vitesse de fonctionnement et s'adapter ainsi à d'éventuelles absences. Mais en règle générale, les absences doivent être dûment justifiées et annoncées à l'avance. La seule souplesse horaire consiste en la possibilité de fournir du temps de travail supplémentaire en utilisant la polyvalence, en allant donc travailler, avant et/ou après le fonctionnement de la machine de tri, dans d'autres services. Les particularités de cette organisation du travail ont déjà été

discutées au cours du chapitre 7.1. Je vais donc me concentrer à présent sur les implications d'un autre dispositif technique, central pour la gestion du temps de travail dans le cas présent. Il s'agit de la timbreuse<sup>50</sup>.

Le système de flexibilité du temps de travail est, dans cette entreprise, techniquement géré par l'introduction d'un outil de saisie électronique des temps de travail, ou mieux des temps de présence dans l'entreprise. Le choix de cet outil a d'ailleurs constitué un des thèmes les plus débattus et discutés au cours de la préparation des nouveaux temps de travail. L'idée de base était d'offrir un système qui permette à chacun de gérer son propre temps de travail sans le contrôle direct d'un supérieur, tout en évitant les abus qui auraient été possibles dans le cadre d'une gestion totalement basée sur la confiance. Je rappelle qu'un des cadres a admis qu'un des objectifs de l'introduction de la flexibilité du temps de travail a été de mieux contrôler les temps de travail, ou, plus explicitement, de diminuer les abus qui, d'après de nombreux cadres supérieurs, étaient assez répandus, notamment dans le bâtiment C (journées de travail trop courtes). Tout comme les groupes d'études se sont penchés avant tout sur des aspects techniques et logistiques du nouveau système (saisie du temps de travail et transport, voir chapitre 6.2.3), la communication a principalement porté sur le timbrage et la nouvelle offre des bus d'entreprise.

Quant au timbrage, la direction a jugé nécessaire de convaincre le personnel que l'objectif de son introduction n'était pas le contrôle de la ponctualité, mais qu'il représentait au contraire la meilleure solution pour permettre à tout le monde de profiter d'un horaire variable (qu'elle appelle, je le rappelle, horaire libre). La nouvelle technologie devait donc incarner un progrès et non pas une régression. Le timbrage constitue sûrement un sujet sensible, parce qu'il est associé, dans l'imaginaire social, au travail industriel à la chaîne. Il suffit de penser aux « temps modernes » de Chaplin. Une expression claire de cet imaginaire a été donnée sur les pages de titre du journal du personnel juste avant et après l'installation de ce dispositif (chapitre 6.2.3.2), où apparaissent des travailleurs forcés, une mascotte devenue folle et l'expression « retour vers le futur » suivi du commentaire « les timbreuses, ou comment se faire rattraper par le passé ». L'entreprise avait, en réalité, déjà eu recours à une timbreuse pour une courte période dans la première moitié des années 1970. A cette époque, la machine fonctionnant à cartes perforées se traduisait pour la majeure partie du

---

<sup>50</sup> Je rappelle qu'en Suisse on utilise souvent ce terme pour désigner la pointeuse. Tout au cours de mon enquête, personne n'a en effet utilisé le terme de pointeuse, ni une de ses expressions afférentes.

personnel en un strict contrôle des présences et de la ponctualité. Elle a été abandonnée assez rapidement, car trop compliquée et coûteuse. Aujourd'hui, une cinquantaine de personnes ayant connu l'ancienne machine sont toujours présentes dans l'entreprise. D'autres personnes ont fait des expériences similaires dans d'autres entreprises. Denise, par exemple, en garde un souvenir très négatif : *« Il y a dix ans en arrière, je trouvais ça épouvantable. J'ai un souvenir épouvantable de cet espèce de stress épouvantable, c'est le fait qu'il faut arriver à l'heure »*. Dans un tel cadre, le travail de communication autour de la future timbreuse s'avérait crucial pour l'acceptation du nouveau système de temps de travail. Il est vrai que pour certains, son image collective négative n'a toujours pas disparue. Pour Raymond par exemple *« Ca fait un peu rétro »*. Et Marthe n'arrive pas à se défaire de la référence à la fabrique : *« Timbrer, moi j'aime pas, franchement. Ca fait vraiment usine, quoi. Mais dans une boîte comme ça c'est obligatoire, ce serait pas gérable autrement. »*. La plupart des salariés soulignent par contre combien l'image collective de la timbreuse ne correspond pas à la réalité qu'ils vivent.

*Béatrice (F40C\_C100) : Même si je voyais dans les films de Chaplin là avec cette petite machine là, j'ai jamais trouvé ça contraignant. Ce n'est pas du tout une contrainte, je préfère comme les choses sont claires et nettes. »*

*Céline (F24B\_PF083) : « Quand je suis arrivée ici je me suis dit je vais jamais faire long ici. C'était stricte, on venait et on repartait à telle heure, c'était vraiment l'usine quoi. Tandis que depuis qu'il y a ça c'est bien, si on a envie de faire moins un jour, on peut faire plus un autre jour. En tout cas c'est moins l'usine qu'avant. »*

*Elisabeth (F55B\_C100) : « Bon au début on timbrait pas, mais on avait des horaires fixes, on timbrait pas mais on était surveillé, c'est-à-dire qu'il y avait plus de responsables, on appelait ça des chefs de service qui étaient à chaque bout, personnellement c'était la catastrophe, on avait un chef de service qui était au bout c'était comme un gardien de prison presque. Tandis que maintenant on a plus de problèmes, c'est à nous de faire nos heures, c'est nous qui faisons nos calculs. C'est mieux de timbrer que de ne pas timbrer et d'être surveillé. »*

Selon le souvenir des salariés, il n'y a pas eu de véritable résistance à cette machine, même pas tout au début. D'après eux, la seule difficulté résidait dans le fait qu'il ne fallait pas oublier de passer sa carte devant la timbreuse à chaque arrivée et départ.

*Carla (F31B\_C100b) : « Quand on a l'habitude de faire un truc, quand on change on n'aime pas. »*

*Laura (F35B\_C053) : « On s'est vite habitué. Au début tout le monde rouspétait. Quand il y a quelque chose de nouveau, c'est toujours comme ça ! Mais maintenant ça va. »*

*Rosa (F38A\_C023) : « Les premiers temps c'était difficile pour pas oublier parce que comme j'avais pas l'habitude avec ma copine, ma collègue, des fois on oubliait, mais une fois qu'on prend l'habitude c'est bon. »*

*Sylvia (F27B\_PF100) : « Au début c'était de la merde. Ben oui j'oubliais tous les matins, l'habitude quoi... mais maintenant je timbre tranquille quoi. »*

*Emma (F31B\_PF100) : « Oui, au début ça m'a dérangé un petit peu parce que je n'avais pas l'habitude, c'était un peu bizarre, mais maintenant non. »*

*Luis (H21B\_C100) : « Ca me dérange pas, c'est une habitude. Avant j'oubliais parfois... »*

*Monique (F61C\_PF050) : « Bon, ce qui m'a dérangé c'est le fait qu'on oublie ou bien qu'on est trop tôt, voilà. Cette machine à timbrer ça me dérange parce qu'on peut pas faire plus qu'un quart d'heure d'avance. Cinq minutes ça fait rien, mais je ne peux pas timbrer avant moins le quart. C'est pour ça que j'oublie, parce que je suis venue trop tôt, parfois j'oublie à l'heure de retourner timbrer. »<sup>51</sup>*

*Thomas (H34C\_C100) : « Ca ne me dérange pas du tout, non. On passe devant, ce n'est pas une contrainte, mais on oublie de temps en temps. »*

D'après José, un chef d'équipe de la distribution qui a également la fonction de gestionnaire, il a pourtant fallu un certain temps à ses collaboratrices pour prendre confiance dans le fonctionnement du système.

*José (H43B\_C100) : « Au début c'est vrai qu'elles avaient pas trop confiance dans le système, c'était pas terrible... Mais c'est clair c'est comme tout nouveau système. C'était parce que quand j'ai congé comme aujourd'hui il y a que le matin qu'elles peuvent voir. Elles disent par exemple: demain je monte chez le médecin, je corrige aujourd'hui et ben c'est que demain, parce que c'est pendant le soir que se fait le traitement vous comprenez pour le terminal. Alors c'est clair que quand elle a été chez le médecin elles arrivent le matin elles disent mais vous avez oublié de marquer 2 heures... je dis non je les ai marquées ce matin mais vous les verrez demain. Mais ça je crois que j'ai dû leur répéter 20 fois aux mêmes personnes, elles ont de la peine à ... mais maintenant ça commence à venir, je crois que ça va. Maintenant c'est vrai, c'est idéal comme système. »*

L'installation des timbreuses a surtout joué un rôle très important pour marquer le début du nouveau système de gestion du temps de travail. Plusieurs mois se sont en effet écoulés entre l'entrée en vigueur du contrat collectif instaurant les nouveaux temps de travail et le début de fonctionnement des timbreuses dans les différents départements : le nouveau contrat collectif est entré en vigueur au premier janvier 1997, et le système électronique de

<sup>51</sup> Monique est téléphoniste et suit donc un horaire fixé par la responsable du service. Cette dernière ne permet pas aux personnes à horaire fixe de timbrer plus que 15 minutes avant le début de leur horaire officiel.



saisie des temps de travail n'a été installé qu'en mars dans la distribution et en juillet dans l'administration. Dans la perception du personnel, ce n'est qu'avec le timbrage que les choses ont effectivement changé. Il est aussi possible que les cadres n'ont pas eu recours aux possibilités de flexibilité avant l'installation de la timbreuse et n'ont pas incité leurs collaborateurs à en faire usage, en absence d'un moyen clair de contrôle et de gestion des heures,. Une telle interprétation est surtout pertinente pour ceux qui n'ont pas connu d'horaire variable auparavant. Pour les autres, le changement majeur dans leurs habitudes a effectivement été le geste même de timbrer. C'est au moment de l'introduction de cette machine qu'ils placent la charnière entre l'avant et l'après (Raymond : « *Ce système existait déjà avant l'introduction de la timbreuse.* », ou Chantal : « *Oh non c'était pas comme ça avant. Parce qu'avant on timbrait pas.* ». Aux achats, le fait de timbrer a introduit un contrôle qui a limité un peu les privilèges des salariés, ce qui n'est pas passé inaperçu (Thomas : « *Avant l'introduction du timbrage, c'était encore plus libre : on était présent ou absent, et on se les compensait nous mêmes.* »).

Après une période d'adaptation, le timbrage a finalement été assez bien accepté, même si quelques cadres sont encore convaincus, d'après moi injustement, que les collaborateurs sont restés méfiants. Il est vrai que plusieurs personnes trouvent que le timbrage donne un aspect « fabrique » ou « rétro » à leur travail, mais pour la plupart c'est devenu un geste presque automatique. La simplicité de la manipulation, mais surtout la facilité de lecture des données ont sûrement contribué à la rapide intégration de ce geste. Hélène : « *Ca vient automatiquement. C'est comme le travail, c'est un geste qui fait partie du travail.* » ou Alice : « *Pour moi c'était la première fois que j'ai timbré. Pour moi c'est pas un problème, c'est comme prendre la veste ou...* ». Nicolas : « *J'ai toujours timbré, c'est devenu presque le premier geste de la journée.* ». La machine ouvre même la journée de travail par l'affichage d'un petit message de bienvenue (Alice : « *C'est rigolo, quand vous arrivez le matin et passez votre carte on vous dit 'bonjour' (elle rit).* »).

Que ce geste soit devenu pratiquement automatique n'implique cependant pas que le dispositif technique de pointage n'ait pas eu de répercussions particulières sur le comportement temporel des salariés. S'il persiste, chez quelques salariés, le sentiment désagréable d'être surveillés, il est contrebalancé par la conviction que le timbrage est nécessaire à l'équité du système. Ce contrôle, indirect et impartial aux yeux des employés car effectué par une machine, éviterait en effet les tricheries et les abus. Chaque minute est

comptabilisée, rien n'échappe à ce regard impersonnel, et absolument tout le monde y est soumis, ce qui est très apprécié.

*Véronique (F32C\_C100) : « Le fait de timbrer c'est au moins très honnête, il y a pas de possibilité de tricher ».*

*Christine (F37B\_C100) : « Ce système est très juste, parce que tout le monde, on ne peut pas dire qu'on est arrivé à 7h quand on est arrivé à 8h. Il n'y a pas d'abus possible. »*

*Carine (F40C\_C050) : « Je pense que ça fait partie aussi de ce système justement amenant à la flexibilité, puis c'est quand même contrôlé sinon les gens font un peu n'importe comment. On a besoin de contrôle j'entends. Je pense quand même qu'il faut un système de contrôle, du moment qu'on a un horaire libre, parce que je suis sûre qu'il y aurait des gens qui en profiteront, qui ne viendront peut-être que de neuf à onze heures; il y a toujours des abus sur ces choses là. »*

*Denise (F50C\_PF060) : « Là je me rends compte que non, c'est plus correct. Nous on sait où on en est et au moins c'est juste avec l'employeur. Et puis on peut pas tricher, je trouve ça très bien aussi. »*

*Raymond (H55A\_C100) : « Ca me dérange pas. Puisque avant je donnais des minutes et maintenant toutes les minutes que je donne, on me les rend. »*

*Chantal (F50C\_C080) : « Je trouve que c'est très juste cette machine à timbrer parce que c'est pour tout le monde la même chose. Vous êtes d'accord c'est pour tout le monde la même chose? Vous savez avant quand on timbre pas c'est facile à pas toujours marquer ce qui est juste, hein c'est vrai? Tandis que là au moins... Ils ont mis en route cette flexibilité et je pense que c'est pour ça qu'ils ont remis le timbrage pour que chacun gère ses heures..., parce que c'est vrai qu'il y en a qui arrivent à toutes heures, bon il y a des heures bloquées quand même, mais je veux dire le matin ou le soir quand ils partent... Et puis je trouve que c'est normal que se soit pour tout le monde la même chose. »*

*Daniela (F37C\_PF100) : « Ce que j'ai aimé c'est qu'ils ont remis la timbreuse, parce qu'il y avait aussi des... maintenant c'est plus clair, c'est plus équitable. C'est vrai qu'il y a toujours des abus parce que vous pouvez très bien timbrer et être là sans travailler. Mais je trouve que c'est très bien parce que avant il fallait marquer soi même les heures. C'était une comptabilisation pour voir si tout le monde faisait. Mais vous pouviez très bien vous tromper et ça crée des tensions entre collègues 'mais comment, tu écris 8h et tu es venue à 9h'. Tandis que la timbreuse enregistre quand vous arrivez et quand vous partez, c'est mieux. C'est très vite que les gens se sentent lésés, surtout dans une entreprise on a toujours tendance à dire que les autres sont mieux lotis que vous même. »*

*Jeanne (F49C\_C059) : « Vis-à-vis des collègues, je trouve que c'est plus juste, comme ça tout le monde fait le maximum pour être à l'heure, de ne pas partir avant l'heure. »*

*Elisabeth (F55B\_C100) : « Je trouve ça c'est normal, comme partout il faut quand même une certaine discipline. Bon déjà avec ces horaires les gens entrent et sortent, il faut quand même qu'on voit ce qu'on fait. »*

*Stéphane (H35C\_C100) : « Les responsables quand ils veulent contrôler un de mes collègues quand ils ont l'impression que les horaires ce n'est pas ça....ils doivent contrôler... Parce qu'avant, avec les feuilles Excel, c'était pas obligatoire. »*

Plusieurs éléments contribuent à ce que le système est perçu et vécu comme juste. Premièrement, il y a le fait que tout le monde est astreint à timbrer, même les chefs. Deuxièmement, il s'agit de la justice entre ce qu'on donne à l'entreprise et ce qu'elle rend. Le fait que toute minute soit comptabilisée rassure les salariés, car cela évite que l'entreprise ne leur demande trop et, surtout, leur garantit qu'il n'y aura pas de don sans contre-don (cf. chap. 9.1). Troisièmement, cette comptabilisation garantit à chacun que ses collègues fournissent le même effort, du moins du point de vue des heures de présence. Le timbrage constitue donc à la fois un contrôle et une protection pour les employés. Le thème des abus qu'il permet d'éviter est d'ailleurs très présent dans le discours tant des cadres que des collaborateurs. 17 salariés sur 45 et plusieurs cadres m'en ont parlé sans que je les ai interrogé directement là dessus. La crainte des « profiteurs » est donc réelle et cette machine a le mérite de l'apaiser.

Certaines personnes soulignent un autre avantage du timbrage. L'affichage de la balance lors de chaque passage permet à tout moment de connaître sa propre situation et donc de mieux gérer son propre temps. Les salariés peuvent ainsi décider sur le moment, et sans aucun sens de culpabilité, de partir un peu plus tôt l'après-midi même si les collègues sont encore là, parce qu'ils savent que la timbreuse a enregistré les heures qu'ils ont faites en plus les jours précédents.

*Véronique (F32C\_C100) : « Le fait que ça [les heures effectuées] soit visuel comme ça, on va quand même se poser la question d'avoir vraiment un problème, parce que la situation on la voit, on peut avec le recul faire des analyses, tandis que quand on le note on le fait, mais l'information n'est pas connue dans les mêmes délais, donc ça va être moins facile d'avoir connaissance et de gérer. »*

*Luïs (H21B\_C100) : « Ben il y a un contrôle pour savoir où on en est avec les heures tout... parce que si on avait rien du tout pour savoir, on ferait comment ? »*

*Alessandra (F31B\_C100c) : « On voit les heures qu'on a à donner au patron, qu'on peut prendre, ça c'est le côté positif. »*

*Chantal (F50C\_C080) : « Je suis pour parce que moi je trouve qu'on arrive mieux à gérer nos heures comme ça. On sait très exactement à quoi on en est avec ça. »*

*Thomas (H34C\_C100) : « Ça aide, ça tranquillise quand on dit 'tiens, cette après-midi je pars plus tôt'. Vu de l'extérieur on est tranquilisé en disant que même si les gens disent 'il n'est jamais là ses après-midi'. Avant, les acheteurs n'avaient même pas besoin de remplir les feuilles d'heures, on mettait juste présent/absent. Mais moi je le faisais pour être un peu tranquilisé. Mais maintenant on a un compteur. »*

Le fait de voir continuellement sa propre balance peut également mettre certains salariés mal à l'aise, notamment quand elle se trouve longtemps en négatif. Ça met la personne continuellement devant le constat qu'elle devra prochainement fournir un effort supérieur à la moyenne. Carla dit à ce propos « *Ça me démoralise en même temps, ça m'embête. En ayant moins 20, moins 40, on sait pertinemment qu'on doit rester, il faut récupérer.* ». Un cadre acheteur soupçonne que le fait de voir constamment la balance incite certaines personnes à faire des heures sans qu'il y ait véritablement du travail : « *La personne qui voit sa balance vide, elle va se dire 'je vais rester', rien que pour remplir sa balance* » et il ajoute aussitôt qu'une telle pensée arrive même à lui : « *C'est clair que quand on voit que sa balance commence à descendre, descendre, descendre...* ».

Dans le cas contraire, c'est-à-dire lorsque la balance est très positive ou en voie de monter, la lecture de la balance peut se révéler comme une promesse de récompense et relever donc le moral. Céline l'exprime ainsi : « *Quand elle descend [la balance] c'est moins bien mais quand elle monte ouais, c'est agréable parce qu'on se dit qu'on pourra prendre un jour de congé et puis dans notre contrat c'est tout des heures payées.* ». Pour Yolande, le fait même d'avoir une balance positive est une forme de récompense et un motif de fierté : « *Ah, je suis contente, je suis fière de voir que ça diminue (le négatif).* ». Yolande précise aussi qu'elle demande plus facilement un congé lorsqu'elle voit l'état de sa balance s'améliorer, même si elle n'utilise pas directement cet argument auprès de sa cheffe (qui est de toutes façons au courant de sa balance, vu qu'elle est en même temps gestionnaire du temps de travail du service dont elle est responsable).

Par contre, le rapport périodique, le décompte mensuel qui résume les données principales du timbrage pour chaque employé, semble être peu utilisé dans ce sens. Il est au mieux survolé et finit directement dans un tiroir. Mais prendre ce comportement comme preuve de l'inutilité de ce rapport serait abusif. Il permet en effet aux nouveaux de comprendre en détail comment sont comptabilisées leurs heures de présence et d'absence (c'est ce que j'ai

ressenti moi-même, mais ça m'a été confirmé par les entretiens) et il contribue surtout à la transparence du système, tant pour les employés que pour la direction. Les employés savent qu'ils peuvent facilement vérifier l'exactitude des pointages et des justifications, ce qui renforce la confiance en le système et rend superflues les vérifications. Le fait de voir apparaître toutes les informations fondamentales à chaque passage à la timbreuse, suffit finalement pour la gestion courante de leur propre temps de travail. Dans un tel système, la gestion peut se faire bien plus à long terme que lorsque le temps de travail est basé sur la confiance et où il est difficile de garder en mémoire ses crédits et débits temporels au-delà d'une semaine.

Un autre effet notoire de la timbreuse est le relâchement du stress lié à l'impératif de ponctualité. Il est vrai que cet aspect semble à première vue davantage lié à l'horaire variable qu'à la timbreuse elle-même. Mais pour les travailleurs qui suivaient auparavant un horaire fixe, c'est souvent au moment de parler du timbrage qu'ils avancent l'argument de la ponctualité qui est devenue moins stricte. Dans le cadre d'un temps de travail classique, l'observation d'un horaire fixe a, pour les salariés, la fonction de bien délimiter le temps qu'ils doivent à l'employeur. Dans le cadre d'un horaire variable, une timbreuse avec un décompte précis du temps de présence remplace cette fonction de délimitation. Pour beaucoup de collaborateurs, c'est la timbreuse qui a permis l'instauration de l'horaire variable.

*Nicolas (H52B\_C100b) : « C'est pratique dans le sens qu'on est pas obligé d'être à une heure fixe oui. »*

*Manuel (H49B\_C100) : « Avant on commençait qu'à 7h00 alors que j'étais là depuis 6h45 alors avec ce système de timbrer ça me permet en arrivant de timbrer et au travail. J'aime bien arriver avant, arriver à l'heure, j'aime pas être stressé. Quand on a 12 kilomètres à faire on sait pas si il y un empêchement, alors j'aime bien partir avant. Avant j'arrivais avant mais je pouvais pas travailler mais maintenant je peux. Maintenant avec cet horaire là même si j'ai un empêchement et que j'arrive en retard ça n'apporte pas de conséquences, si j'arrive à 7h30-8h00 il y a pas de problèmes tandis qu'avant on avait l'horaire 7h00 et bien si j'arrivais à 7h07 on disait tiens il est en retard, ça j'aime pas. Avec ça il y a plus. »*

*Elisabeth (F55B\_C100) : « Surtout quand on habite un peu loin et qu'on vient avec la voiture, moins de stress pas trop besoin de se dépêcher sur la route. Moi je trouve c'est pratique. Ça permet quand même d'être moins stressé, parce que c'est clair que vous partez le matin, moi si je devais venir pour 7h00, je prends un moment la voiture, je suis juste juste à la minute, on doit timbrer à 7h00 pile et moi il m'est arrivé d'être en retard parce que je me suis dépêchée mais que je suis pas arrivée à l'heure tandis que maintenant si je suis en retard parce que c'est vrai que des fois on oublie quelque chose à la maison, on est pas*

*obligé d'arriver stressé au travail et je trouve ça assez agréable, parce qu'autrement on arrive à la bourre ça va pas etc, tandis que là ben je suis en retard on a son temps, tant qu'on a pas dépassé les heures bloquées. »*

*Paul (H57B\_C050) : « Ben pour moi c'était l'eau et le vin. Si j'avais un problème le matin, si j'avais un problème avec la voiture sur l'autoroute un problème de circulation, si j'arrivais une fois en retard j'étais pénalisé. » « En principe le matin je suis là à l'heure. Ce qui est avantageux c'est que si j'ai un problème sur l'autoroute je suis pas stressé, si il y a un accident j'arrive 5 minutes après ou même un quart d'heure comme quand il y a de la neige, c'est pas un problème. Personne vous dira une remarque. »*

Le relâchement du contrôle externe de la ponctualité se manifeste même chez les personnes qui ont un horaire fixe, parce qu'avec la timbreuse il n'y a plus besoin de s'annoncer en cas de retard:

*Jeanne (F49C\_C059) : « Sur l'autoroute ça arrive qu'il y ait de temps en temps des bouchons à cause d'accidents ou autres, et je suis arrivée une fois avec peut-être trois ou quatre minutes en retard et je ne l'ai pas signalé, et l'une de mes collègues est venue le lendemain me demander si je suis arrivée en retard. J'ai dit oui, mais je ne me suis pas annoncée, du moment qu'on a la timbreuse. Au début où j'ai commencé, on n'avait pas la timbreuse, et si on avait un retard ou quelque chose d'autre, il fallait le signaler et le marquer. »*

La notion même de retard s'estompe pour certains, et le contrôle par les collègues quant à la ponctualité a diminué :

*Rosa (F38A\_C023) : « Avant de timbrer oui, ça arrivait que j'arrive un petit peu en retard. Mais maintenant j'arrive et je timbre et je fais pas attention; là je sais pas, je timbre, puis c'est bon. »*  
*Carla (F31B\_C100b) : « Au moins le matin je suis pas stress, je me lève et puis si je suis un peu tard j'y vais tranquillement, la journée commence bien. »*

*Laura (F35B\_C053) : « Il n'y a plus ce regard, même des autres gens. Parce que avant c'est vrai que les gens voyaient quelqu'un arriver en retard, tout de suite 'mais on commence quand même à...'. Au début il y avait des gens qui avaient de la peine à s'habituer à ça, mais maintenant c'est bien. »*

L'horaire variable ne signifie toutefois pas un relâchement de la discipline temporelle. Outre le fait que les durées sont assez strictement respectées, pour les uns sur la durée d'une journée ou d'une semaine, pour d'autres plus à long terme, les gens continuent à pratiquer des horaires souvent très réguliers.

*Barbara (F58B\_C100) : « C'était plus difficile avant, toujours à regarder la montre, toujours regarder à la minute près. Même s'il n'y avait pas de timbreuse, il y avait déjà la timbreuse dans notre tête ! Maintenant je finis ma série, même si je timbre à midi 2, 3 ce n'est pas un problème, et je reviens quelques minutes après. »*

*Laura (F35B\_C053) : « C'est bien parce qu'on est pas obligé d'aller timbrer à 11h30 justes, si c'est 32 c'est pas grave, il m'est aussi arrivé de timbrer à 29, mais il n'y a pas de problèmes parce que ça va sur la balance. C'est ça qui est mieux. Alors qu'avant il fallait partir à 11h30 pile ! Tandis que là il n'y a plus tout ça. »*

*Alessandra (F31B\_C100c) : « Moi par exemple quand je vais manger à midi, on a trois quarts d'heures mais je fais jamais trois quarts d'heures, je peux faire un peu moins, je peux faire un peu plus. C'est à moi de savoir, si j'ai pas fini de manger je vais pas non plus me stresser parce que j'ai loupé 2 minutes. »*

Enfin, il semble que le timbrage ait eu un effet de visibilisation de l'engagement, ce qui est fortement apprécié par les cadres. Il est bien connu que les cadres effectuent beaucoup d'heures supplémentaires (cf. p.ex. Kaisergruber, 1999, mais aussi les statistiques de l'ESPA<sup>52</sup>) et que cela fait presque partie de la définition de leur fonction. Cet aspect entre en effet souvent dans l'évaluation de leur motivation. Sans pointage, il était nécessaire pour les cadres d'être présents le plus possible pour que tout le monde se rende compte de leur engagement. Avec le timbrage par contre, la direction et surtout le supérieur direct peut voir qu'ils travaillent assez; ils n'ont donc plus besoin de se justifier autrement. Ils affirment qu'ils osent enfin compenser en partie leurs heures supplémentaires sans se sentir coupables. Être absent pendant la journée n'est plus forcément assimilé à de la fainéantise. Le sentiment d'avoir droit à des congés compensatoires me semble d'autant plus justifié que la semaine de vacance supplémentaire pour cadres leur a été ôtée, bien qu'eux-mêmes n'invoquent pas du tout cette raison. Les cadres s'expriment finalement très favorablement par rapport à la timbreuse.

*José (H43B\_C100) : « Je trouve que ça c'est pratique, ça c'est vrai. Ça alors moi je trouve que c'est un atout. Ça je vous dis franchement, ça ça vaut bien une augmentation, la liberté que l'on a comme ça. Je préfère ça qu'avoir une augmentation. C'est pratique de pouvoir cumuler, de faire des heures et quand il y a pas de travail de les prendre comme ça. C'est une certaine liberté que l'on a, on se rend pas compte. »*

Le discours des cadres supérieurs est encore plus clair à ce propos. Pour quelques-uns, le timbrage a simplement mis en lumière le nombre important d'heures supplémentaires qu'ils fournissent, sans qu'ils puissent ou veulent les compenser. C'est particulièrement le cas des acheteurs, qui trouvent dans la preuve de leur engagement temporel enfin la confirmation du bien fondé de leur prestige et de leurs privilèges. Ainsi, des pratiques telles que la « perte », pour reprendre l'expression d'un directeur de département, de plusieurs dizaines, voire

---

<sup>52</sup> Enquête Suisse de la Population Active.

centaines d'heures supplémentaires par année, les longues journées de travail, le fait de ne pas compter ses heures et le travail à domicile non déclaré leur permettent de se sentir à l'aise vis-à-vis des autres salariés de l'entreprise et notamment ceux du bâtiment B. La plupart des cadres tente toutefois de compenser les heures supplémentaires, du moins en partie. Par le timbrage, ils se rendent compte des « cadeaux » qu'ils offraient auparavant à l'entreprise (expression d'une autre cadre supérieure), estiment d'avoir atteint un meilleur équilibre entre ce qu'ils lui donnent et ce qu'ils reçoivent d'elle et prennent plus volontiers des congés sous forme de vacances supplémentaires et week-end prolongés. Après une première période de gêne quant à la compensation des heures supplémentaires, c'est aujourd'hui surtout le sens de culpabilité en cas d'absence qui s'est atténué grâce au timbrage. Le décompte exact des heures de présence soulage enfin, car il représente une reconnaissance du travail fourni.

Même une des employées insiste sur l'avantage de visibilisation de son travail par la timbreuse, bien que dans une toute autre perspective. Ce n'est, en effet, pas au sein de l'entreprise qu'elle ressent le besoin de rendre visible l'ampleur de son travail, mais au sein de sa famille. Ainsi, Monique montre la feuille de décompte mensuel à son mari pour lui démontrer que, malgré son contrat à 50%, son travail représente un engagement temporel important, une activité à considérer avec respect.

On peut même aller aussi loin que d'affirmer que la timbreuse a diminué le contrôle direct par les supérieurs et les collègues, mais renforcé celui exercé par les salariés sur eux-mêmes. Cet autocontrôle est toutefois plutôt vécu comme une liberté.

*Béatrice (F40C\_C100) « J'aime bien les choses bien claires et nettes, les bons comptes, les choses bien en ordre. J'aime pas qu'on me regarde d'un air disant 't'es arrivée à quelle heure?'. »; « Il y a plus de liberté car lorsque vous êtes seule dans votre bureau, que vous restez jusqu'à 18/18h30, [...] je prouve que je travaille. Avant je ne restais jamais aussi tard. Il fallait que je parte quand il y avait encore du monde pour éviter des malentendus ou des doutes dans l'esprit des responsables. »; « Pour moi c'est une liberté en fait parce que je peux venir quand je veux et je n'ai pas à prouver que je suis bien arrivée à 7h55, le faire voir par ma responsable. »*

Le pointage électronique pourrait très bien être utilisé par les cadres et la direction pour accroître le contrôle externe des temps de travail. J'ai déjà discuté l'importance de la position hiérarchique du gestionnaire pour le comportement temporel des salariés (cf. chapitre 7.2.4). La négociation se fait plus ou moins aisément selon que le gestionnaire est un supérieur, égal ou inférieur de la personne qui lui communique ses justifications. Aussi,



le décompte mensuel de chaque salarié doit toujours être signé par son supérieur qui en prend ainsi connaissance. Un contrôle par la hiérarchie existe donc bel et bien.

Dans ce même chapitre (7.2.4, page 315), j'ai toutefois aussi montré que les possibilités de contrôle offertes par le système de pointage ne sont pas exploitées. Les cadres et les gestionnaires n'interviennent pas tous de manière directive dans la gestion du temps de travail de leurs collaborateurs et le bureau des salaires s'abstient de toute surveillance. Dans la pratique, l'autocontrôle semble largement suffisant pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et l'équilibre des balance dans l'année.

Non seulement il n'y a pas d'utilisation disciplinaire du pointage, mais ce système offre aux cadres moyens une nouvelle gamme de possibilités pour octroyer des gratifications à leurs collaborateurs sans autorisation de leurs supérieurs. Ainsi, un cadre N3 me confie que pour récompenser des travaux exceptionnels il rajoute parfois à la balance quelques heures. Cette pratique n'est pas vraiment permise, mais elle ne pèse pas lourd tout en étant très valorisant pour les personnes concernées (les gens seraient « *prêts à tout* » par la suite, d'après lui). Un autre cadre, gestionnaire et chef d'équipe (N4) fait un usage similaire de la balance :

José (H43B\_C100) : « *Par exemple pour les pauses, prolonger les pauses et ben voilà vous avez bien travaillé, on mange des pizzas. Donc là on amène des pizzas, je vous offre la pause de midi, donc il y a pas de décompte de la pause de midi, on mange gentiment la pizza de 11h45 jusqu'à 12h45 et puis il y a pas de décompte. Vous voyez c'est une heure offerte dans la balance. Mais elles méritent. Il faut et ça nous coûte rien vous savez, cette heure là elle va la prendre peut-être aujourd'hui quand il y a rien à faire. Vous voyez ça coûte rien à l'entreprise.* »

Pour terminer, on pourrait aussi s'interroger sur la pertinence de la mesure du temps qu'introduit une pointeuse en tant que mesure du travail (de sa charge et de sa nature), et ceci tout particulièrement pour les cadres et tout travail à composante informationnelle (Bouffartigue et Bouteiller, 2002b, Lojkin et Maletas, 2002). Mais aucun de mes interlocuteurs, même pas les cadres supérieurs, n'ont développé des réflexions à ce propos. Le timbrage apparaît à tous comme justifié et particulièrement juste. Les employés se sentent protégés et reconnus. La mesure par le temps de présence représente donc pour eux une bonne mesure de ce qu'ils ont fourni, surtout aujourd'hui qu'ils ne sont plus présents que lorsqu'il y a vraiment du travail : on part quand il y en a pas ou peu, on reste plus longtemps quand il y en a.

En résumé, le timbrage a été essentiel pour la prise de conscience des possibilités offertes par le nouveau système de temps de travail. Après une petite période d'accoutumance à la machine et au geste de timbrer, celui-ci s'est révélé comme garant de la justice du système aux yeux des salariés et a donc assuré son acceptation à plus long terme. L'image sociale très négative qui est associée au timbrage a pu être dépassée par la réalité vécue. Il représente aujourd'hui pour les salariés un outil permettant de bien gérer leur propre temps de travail. Pour les uns cela signifie qu'ils se permettent de décaler de quelques minutes les arrivées et les départs ou qu'ils n'ont plus peur des retards, pour d'autres le timbrage représente la possibilité de s'absenter en toute tranquillité pendant que les collègues sont encore là et de récupérer les heures même en étant tout seuls. Pour d'autres encore, c'est une aide pour oser de compenser au moins partiellement le temps supplémentaire qu'ils fournissent.

La saisie et le traitement électroniques des temps de travail offrent de vastes opportunités de contrôle aux supérieurs et à la direction. Mais celles-ci ne semblent pas être très utilisées (exception faite de quelques cadres isolés qui contrôlent plus que d'autres les balances et présences de leurs collaborateurs). Par contre, le contrôle n'a pas diminué pour autant, bien au contraire. Il passe aujourd'hui avant tout par un fort autocontrôle qui ne s'arrête pas à la seule discipline quant à la ponctualité, mais concerne également la prise de conscience et l'intériorisation des exigences de la production (cf. chapitre 7.5).

On ne peut pas dire qu'on soit là face à un cas de déterminisme technologique. Le système électronique de pointage n'oriente pas en soi la manière dont les temps de travail flexibles sont appliqués ni la rapidité d'acceptation du nouveau système. L'usage détourné qu'en font parfois certains cadres témoigne bien de la latitude que l'outil en lui-même laisse quant à son utilisation. C'est plutôt l'usage qui en est fait tant par les cadres que par les collaborateurs qui oriente les possibilités d'intégration et d'appropriation de la flexibilité du temps de travail dans cette entreprise.

## 7.7 Les différentes conceptions du travail bien fait<sup>53</sup>

La conception de ce qui est un « travail bien fait » a une incidence non négligeable sur la gestion du temps de travail, et cette conception est le plus souvent partagée par tous les membres d'un groupe. Un service en particulier fait l'expérience des conflits que peut engendrer la collision entre des 'cultures' et surtout entre deux visions très différentes du travail bien fait<sup>54</sup>.

Un travail bien fait signifie pour les uns avoir de l'avance, ne jamais se trouver devant une pile de tâches qui s'accumulent, aussi secondaires soient-elles. Ces personnes aiment avoir le temps pour faire les choses à fond. Pour les autres, bien travailler signifie faire les choses quand elles se présentent, être là quand les dossiers demandent un plus grand investissement. Ces deux visions donnent lieu à des comportements temporels contrastés. Les premiers préfèrent arriver très tôt pour prendre de l'avance lorsque tout est encore calme dans l'entreprise et pour ne pas être pris au dépourvu. Les autres arrivent parfois plus tard, selon le rythme biologique personnel et les limites fixées par l'entreprise, quitte à devoir rester plus tard si la masse de travail l'exige. L'introduction de la flexibilité du temps de travail a accentué et rendu encore plus visible ces différentes d'attitudes, du moment où elles sont aussi vécues au niveau des horaires. Les employés se soupçonnent mutuellement de fainéantise, ne s'aident, si jamais, qu'entre « semblables » (c'est-à-dire entre personnes partageant la même conception du travail bien fait), et le copinage qui s'en suit est vécu par certains comme une exclusion, comme des alliances formées contre eux. Les deux groupes ne sont pas équilibrés et ne s'entendent pas du tout. En raison de l'incompréhension réciproque, il est impossible que deux personnes de groupes différents s'entraident. Chacun pense que si l'autre a trop de travail, c'est qu'il ne s'organise pas bien (pourquoi devrais-je aider quelqu'un qui ne sait pas prendre de l'avance et qui laisse donc tout traîner, ou inversement, pourquoi aider celui qui n'est présent que lorsqu'il y a peu à faire ?). Au final, les deux groupes s'accusent mutuellement d'une mauvaise gestion du travail et de

---

<sup>53</sup> Il est discutable si cet aspect peut réellement être considéré comme relevant d'une dimension interne à l'entreprise. La conception du travail peut tout aussi bien être un trait importé par les individus depuis l'extérieur ou du moins être élaboré dans le travail en relation avec les expériences professionnelles précédentes. Le choix de placer cette discussion dans cette partie du chapitre est donc relativement arbitraire.

<sup>54</sup> J'ai rencontré les employés de ce service dans le cadre d'entretiens non directifs et non enregistrés lorsque la direction du personnel m'a demandé d'approfondir les pratiques temporelles de deux services pris au hasard, ce qui explique l'absence de citations.

fainéantise, alors que les conceptions qu'ils défendent renvoient les deux à des attitudes productives.

Ces quelques remarques montrent que les nouvelles organisations temporelles entrent en résonance avec des conceptions du travail bien fait qui cohabitent dans l'entreprise. Les oppositions n'apparaissent plus seulement dans la manière d'exécuter des tâches et de les organiser, mais s'expriment à travers des comportements temporels différenciés, plus visibles pour les collègues que le déroulement interne d'un travail individuel. Des problèmes de coordination peuvent alors surgir, ou simplement une prise de conscience de conflits internes aux services plus ou moins cachés jusqu'à présent.

## 7.8 Conclusion

Les analyses tant quantitatives que qualitatives proposées jusqu'à présent soulignent toutes l'importance de l'organisation du travail et de la production pour la configuration des pratiques temporelles dans l'entreprise étudiée. Le positionnement dans l'entreprise, le statut d'emploi et l'encadrement (c'est-à-dire les conceptions qu'ont les cadres du management et des différents outils de la gestion du temps de travail) sont également des facteurs marquants, même si leurs portées respectives sont plus difficiles à évaluer<sup>55</sup>. Les facteurs plus subjectifs comme l'appropriation des contraintes de production et la conception du travail bien fait ne sont pas non plus à sous-estimer. Ils orientent vraisemblablement la définition de chacun de ce qu'il est pensable et légitime de négocier comme aménagement du temps de travail.

Les contraintes de la production qui se manifestent clairement dans le comportement temporel des salariés aux niveaux agrégés de l'entreprise, des bâtiments, des départements et des services déploient leur influence sur les actions individuelles par différents mécanismes. Elles peuvent agir à travers leur intériorisation par les salariés, ce qui est notamment le cas dans le modèle professionnel, très répandu parmi les acheteurs par

---

<sup>55</sup> Les poids respectifs de tous les facteurs retenus ne sont pas vraiment quantifiables (sauf à l'intérieur de l'analyse statistique de la typologie horaire, mais pour laquelle je ne dispose pas de variables pour chaque facteur présenté dans ce chapitre) et il ne sont surtout pas strictement comparables, en partie en raison de la diversité des méthodes. Il n'est donc possible que de faire des appréciations largement qualitatives.

exemple, par une socialisation à des règles propres à un groupe de travail, ce qui a pu être constaté dans de nombreux services, ou encore par la subordination hiérarchique, plus typique, dans le cas étudié, des salariés à horaire fixe ou à contrat de travail très précaire. Toutefois, quelque soit le mode opératoire dominant, les salariés interrogés témoignent presque sans exception d'une conscience aiguë des contraintes de production et des intérêts de l'entreprise en général. Partir un jour à 14h30 parce que le chef le demande, n'empêche pas ces salariés de légitimer cet ordre en référence à la saison présentée comme une réalité objective, ni d'anticiper un tel ordre par l'observation de la masse de travail.

J'aimerais revenir ici sur le rôle joué par la conception de la gestion de l'emploi et par la manière dont elle se combine avec la gestion du temps de travail. La flexibilité s'obtient par différents moyens, et le temps de travail quotidien des salariés permanents n'est pas le seul moyen utilisé. On peut même s'interroger sur la capacité de cet outil à faire face aux besoins de flexibilité de cette entreprise. Dans ce secteur, les fluctuations ne sont pas seulement liées à un choix de gestion de la production. Bien que les temps de travail étaient fixes pour le bâtiment B avant l'introduction de la flexibilité du temps de travail, il y avait déjà un besoin de s'adapter à des fluctuations. Avant 1997, l'organisation avait exclusivement recours à de l'intérim et à d'autres formes d'emplois précaires pour faire face aux vagues d'activité caractéristiques du secteur de la mode. Avec la concurrence montante, elle a essayé d'augmenter sa souplesse de production en transférant une partie de la flexibilité au niveau du personnel fixe. Il est vrai que la direction a également affiché la volonté de diminuer le recours aux emplois précaires, mais elle n'a pas réussi ni voulu le supprimer complètement. La flexibilité du temps de travail a été un moyen pour demander une plus grande implication subjective de tous les salariés dans la marche des affaires et elle a indéniablement augmenté la capacité de l'entreprise à s'adapter, avec des délais plus courts, aux fluctuations mineures à l'intérieur d'une saison ou aux déplacements éventuels de cette saison par rapport aux prévisions. Il reste que le gros de la fluctuation saisonnière est géré par l'usage des différents statuts d'emploi.

Mais ces facteurs internes ne suffisent pas pour expliquer l'application concrète faite du système de gestion du temps de travail introduit. Le fait que dans certains services l'horaire soit resté très collectif alors que dans d'autres l'application semble plus individualisée ne peut pas s'expliquer par les seules contraintes de production et de coordination, ni par les styles de management ou les statuts d'emploi. Il importe de prendre en compte des éléments de la vie des salariés. Premièrement, le temps de travail, quel que soit son aménagement, est

très étroitement couplé à l'organisation temporelle de la vie quotidienne hors travail (, Belloni et al., 1994). Deuxièmement, dans l'aménagement flexible du temps de travail, la vie privée des salariés entre explicitement dans la construction du temps de travail. Ce n'est plus seulement aux salariés d'adapter l'organisation de leur vie quotidienne au travail (ou à la limite, de trouver un emploi où l'aménagement du temps de travail correspond à leurs rythmes de vie), mais à l'entreprise de prendre en compte les demandes des salariés dans l'organisation du temps de travail. Le rôle joué par les différents facteurs relevant de la vie hors travail sera discuté dans le chapitre prochain (8).

## 8 Le monde dans l'entreprise

---

Le chapitre précédent qui portait sur les déterminants internes à l'entreprise a mis en lumière un poids incontestable des « nécessités » de la production et de l'organisation du travail sur les comportements temporels des salariés. Les différences qui subsistent entre services pourtant très semblables et entre individus à l'intérieur même des unités fonctionnelles appellent à s'interroger sur des déterminants ignorés jusqu'à présent et sur la liberté dont les salariés disposent dans la construction de leur temps de travail. La question que je me pose ici est donc de savoir quels sont les éléments qui permettent aux individus (ou aux groupes) de se soustraire à, ou de modifier les contraintes de la production, ou au contraire qui renforcent l'effet de telles contraintes.

Le fonctionnement interne d'une entreprise ne se fait pas dans une autarcie totale. Il est vrai que l'organisation définit elle-même les conditions nécessaires pour faire partie de l'entreprise et choisit soigneusement chaque membre, qu'elle décide de sa propre structure, organisation et stratégie d'action et qu'elle établit ainsi des règles de comportement pour ses membres. Mais ce n'est pas pour autant que l'entreprise est coupée du monde extérieur. Il y a tout d'abord une série d'éléments externes qui font directement partie de la définition d'une entreprise, sans lesquels elle ne peut et n'a pas de sens d'exister. Ce sont en particulier des acteurs comme les clients, les fournisseurs, les concurrents et les prêteurs, mais aussi les syndicats, les organisations professionnelles, les pouvoirs publics et les médias, ainsi que des systèmes tels que le marché du travail, le système de formation, le droit, etc. Je considère ces éléments comme étant internes à l'entreprise du point de vue des salariés pour l'expérience, même très indirecte, qu'ils peuvent en faire à travers l'organisation<sup>1</sup>. Certains ont d'ailleurs déjà été traités dans les analyses précédentes. J'ai ainsi eu l'occasion d'aborder l'importance de la pression représentée par les clients, les partenaires commerciaux et les fournisseurs - pression qui, la plupart du temps, n'est effective pour les salariés que relayées par l'organisation - de préciser le cadre légal dans lequel l'accord conclu devait s'insérer et de présenter l'image publique que se donne l'entreprise et à laquelle elle s'efforce de correspondre. Des éléments contextuels plus

---

<sup>1</sup> Dans le cas des syndicats et des organisations professionnelles, leur position interne ou externe à l'entreprise, selon ma définition, n'est pas tout à fait univoque. Un salarié peut trouver un syndicat dans son entreprise comme il peut l'importer de l'extérieur. Les syndicats sont d'ailleurs traités dans ce même chapitre, comme une ressource propre aux salariés, indépendante de l'entreprise (chap. 8.3.3).

larges, comme l'inscription spatiale et temporelle (emplacement géographique, contexte économique, politique et social dans la durée), ont déjà été décrits: ilst vont être repris ici pour être mis plus directement en rapport avec le comportement temporel des salariés.

L'aspect externe le plus important me semble être le fait que les salariés n'existent pas uniquement en tant que travailleurs. Ils ont une vie en dehors de l'entreprise, avant et après le travail et assurément même pendant. Ils importent ainsi dans la vie de l'entreprise des éléments qui n'ont pas été définis par celle-ci mais qui participent tout autant de son fonctionnement, tant dans ses difficultés que dans ses performances. Les éléments relevant de la vie propre à chaque salarié sont d'autant plus incontournables pour une analyse sociologique qu'ils entrent dans la construction de toute action, qu'elle se déroule en entreprise ou ailleurs. Les salariés n'agissent pas seulement en tant que salariés, leur être est défini par des aspects qui ne dépendent pas de l'entreprise et sur lesquels elle n'a pas une emprise directe. Ils agissent aussi en tant qu'hommes ou femmes, mariés ou célibataires, ayant une histoire de vie singulière, défendant des idéaux et valeurs et songeant à certains projets. L'entreprise de son côté, même si elle n'est pas à l'origine ou qu'elle n'intervient pas dans la construction de certaines caractéristiques des personnes qu'elle emploie, ne peut pas en faire abstraction. Elle traite ainsi un salarié non seulement en fonction de son statut et de ses fonctions internes, mais aussi en tant que femme, avec telle formation, tel âge, telle situation familiale, etc. Les résultats du chapitre précédent sur le statut d'emploi par exemple laissent présager qu'on retrouvera des recoupements importants entre les différents types de contrat de travail et des caractéristiques sociologiques des salariés telles que le sexe, la formation et la nationalité.

Ces réflexions s'appliquent à toute action en entreprise, mais prennent un sens particulièrement aigu dans le cas du temps de travail. J'ai déjà eu l'occasion de montrer que la séparation entre sphère privée et sphère professionnelle est née d'un même mouvement historique et que les organisations temporelles de ces deux sphères sont donc intimement liées (chapitre 2). Il est alors impensable de pouvoir comprendre la manière dont se définit le temps de travail sans prendre en compte des éléments externes à l'entreprise. La conjonction des deux sphères est également inscrite dans tout contrat de travail, conclu entre deux parties ayant chacune leur logique. Ceci est d'autant plus vrai lorsque les salariés participent quotidiennement à la définition de leur propre temps de travail. Si de surcroît l'entreprise inscrit dans les principes de son aménagement flexible du temps de travail la



nécessité de prendre en compte les exigences des salariés en tant qu'êtres privés, il devient une évidence que la vie hors entreprise ne peut pas être ignorée dans l'analyse présente.

Ce chapitre propose d'aborder le rôle de ce monde hors entreprise dans la construction des temps de travail flexibles en quatre moments. Premièrement, je reviendrai très rapidement sur le contexte tant spatial, économique, social qu'historique dans lequel l'expérience analysée s'inscrit<sup>2</sup>. Deuxièmement, je m'attarderai sur l'organisation quotidienne hors travail des salariés. Cette organisation sera analysée principalement sous l'angle de l'influence sur l'aménagement du temps de travail, mais les résultats invitent également à considérer la relation inverse. Dans cette partie seront donc examinées des variables comme le sexe, l'état civil, la position dans le parcours de vie, l'âge, le mode de vie et les activités de loisirs. Troisièmement, je me pencherai sur les ressources individuelles et collectives qui ne proviennent pas de l'entreprise directement, mais que les acteurs peuvent mobiliser dans la négociation de leurs temps de travail, à savoir le statut citoyen (permis de séjour et nationalité), la syndicalisation, le prestige professionnel et social général et la formation (diplôme et qualification pour l'emploi). Finalement, j'ajouterai quelques considérations sur des facteurs plus subjectifs, renvoyant aux représentations des individus. Je suppose en effet que les expériences passées et les projets de vie et professionnels des individus orientent considérablement l'évaluation de leur situation actuelle, de ce qui est juste, acceptable ou à combattre, de ce qui est envisageable, possible ou nécessaire de négocier au niveau de leur temps de travail.

Presque toutes les variables qui seront analysées dans ce chapitre n'ont pu être connues que pour les personnes avec lesquelles j'ai mené un entretien structuré, c'est-à-dire les 43 salariés et deux chefs d'équipe. Contrairement au chapitre précédent, je ne pourrai faire ici que peu d'analyses statistiques ou s'appuyant sur une visualisation graphique.

---

<sup>2</sup> Ces aspects ont en effet déjà été abordés dans les chapitres 4 et 6, il ne s'agit donc que d'un rappel réorganisé.

## 8.1 Le contexte économique et spatial

### 8.1.1 Le temps de travail dans les autres entreprises suisses

La décision de l'entreprise étudiée d'introduire un nouveau système de gestion du temps de travail basé à la fois sur un principe d'annualisation modulée et d'horaire variable se situe à un moment historique où, du moins en Suisse, de plus en plus d'entreprises s'engagent dans cette même direction (cf. chap. 4.3.4). Certains aspects du système introduit s'insèrent dans des pratiques déjà très courantes, voire majoritaires dans le pays. Ainsi, la plupart des employés du secteur tertiaire en Suisse connaissent une forme ou une autre d'horaire variable. D'autres aspects sont plus innovateurs, sans être pourtant uniques. L'horaire variable pour des ouvriers est plutôt rare et l'annualisation du temps de travail ne concerne encore qu'une portion relativement faible des entreprises, bien qu'en constante augmentation. Pour les collaborateurs du bâtiment C (administration et services), l'horaire proposé allait probablement correspondre à quelque chose de connu ou du moins de normal, alors que pour les collaborateurs du bâtiment B (exploitation, logistique) il pouvait représenter une offre inattendue, un progrès les rapprochant du monde des services, des cols blancs. Le fait de devoir moduler les durées de travail selon la masse fluctuante de l'activité allait par contre être assez nouveau pour tous.

*Paul (H57B\_C050) : « De l'autre côté ils l'avaient un peu l'horaire libre. Ils l'avaient pas mais c'était flexible quand même. Ici c'était de telle heure à telle heure, c'était très strict. »*

*Béatrice (F40C\_C100) : « Au début quand j'étais là, j'avais cru comprendre que l'horaire était plus ou moins libre chez nous [...] mais sur le contrat il y avait un horaire. Je me suis renseignée [...] et on m'a expliqué non non alors vous venez quand vous voulez. »*

*Thomas (H34C\_C100) : « [On ne parlait pas de flexibilité avant] mais on le vivait déjà. »*

Quant aux autres dimensions du temps de travail pratiqué dans l'entreprise, on peut souligner que la durée, tout en étant relativement élevée, est comparable à la moyenne du secteur dans la région et surtout que la durée des vacances est clairement avantageuse<sup>3</sup>. La

---

<sup>3</sup> La durée normale moyenne en Suisse était en 1997, année de l'introduction de la flexibilité dans l'entreprise étudiée, de 41,9h, dans l'industrie textile et dans le commerce de 42,1h, et dans le commerce du canton de Vaud où se trouve notre entreprise même de 42,4h (OFS, Indicateurs du marché du travail, Neuchâtel, 1999). Les 42,5 heures proposées par le contrat collectif en question ne sont donc pas exagérées, surtout si on les compare aux pratiques dans le commerce de détail, sans pour autant être très avantageuses. Les vacances par

direction s'efforce d'offrir des conditions de travail plus favorables que dans les entreprises du même secteur. Je reviendrai dans le chapitre 8.3.4 sur les comparaisons que les salariés font de leur situation par rapport aux expériences vécues dans les emplois précédents. Les nouveaux temps de travail étaient également proposés comme une amélioration des conditions de travail, innovation qui a même été relayée par la presse locale. Compte tenu de la situation relativement favorable offerte aux salariés de cette entreprise, les nouveaux temps de travail pouvaient être acceptés en y plaçant des attentes très positives.

### 8.1.2 L'image publique de l'entreprise

Comme j'ai eu l'occasion de le montrer dans le chapitre 6.1.2.4.1, la politique humaniste et les innovations organisationnelles et sociales de cette entreprise sont largement médiatisées. Les salariés n'ont donc pas seulement une image positive de leur entreprise en comparaison avec leurs expériences antérieures, mais savent aussi que cette image est partagée par des personnes extérieures. La plupart des salariés sont par conséquent fiers de travailler dans cette entreprise et évaluent a priori de manière positive ses actions.

*Rosa (F38A\_C023) : « Je suis bien. Il y a tout. C'est une bonne boîte. »*

*Barbara (F58B\_C100) : « Si Veillon a les moyens de me garder, moi je suis fière de rester jusqu'à la retraite. » ; « Nous on a de la chance, on est avantage pour tout, tout. C'est beaucoup plus sévère dans les autres entreprises. »*

*Alice (F36B\_C085) : « Je dirais qu'ici on est vraiment gâté par rapport à ailleurs. »*

*Chantal (F50C\_C080) : « Je crois qu'on est pas mal ici comme ça. Que ce soit pour les vacances, le travail, tout, je trouve qu'on est pas mal. »*

*Alessandra (F31B\_C100c) : « Je connais pas beaucoup de boîtes qui ont 5 semaines de vacances, on a 2 heures payées pour le médecin. C'est pas que je suis pro-patron c'est pas ça, mais c'est quand même une boîte assez sociale. Donc qu'est-ce qu'on pourrait demander plus. »*

*Daniela (F37C\_PF100) : « ...ça me convient et par rapport à la boîte aussi, je suis contente au niveau éthique comment est la maison Veillon dans l'ensemble, c'est aussi important pour moi de ne pas devoir avoir honte de dire que je travaille chez Veillon. »*

---

contre sont supérieures au minimum légal de 4 semaines qui sont très largement appliquées ailleurs, même dans l'administration publique cantonale.

La satisfaction générale avec la politique de l'entreprise amène probablement beaucoup de personnes à être bien disposées face aux innovations telles que la flexibilité du temps de travail. Le réalité vécue dans le quotidien n'a pas déçu les attentes. Une des personnes interviewées m'a même demandé si j'avais l'occasion de remercier le directeur général de sa part.

*Hélène (F42B\_C100) : « Et là j'aimerais bien écrire une lettre, parce que c'est vrai personne ne dit 'Monsieur Zwahlen, merci beaucoup, toute la liberté qu'on a, la liberté des heures, la liberté des pauses, la liberté de...' il n'y a personne qui dit ça. Je trouve que c'est magnifique, qu'est-ce qu'on veut encore ? On ne peut pas demander plus. »*

C'est en effet ce directeur général qui est le plus médiatisé avec son discours sur l'entreprise socialement responsable et auquel les salariés ramènent de toute évidence les progrès vécus. Il faut toutefois préciser que sa présence n'est pas que médiatique. Les salariés savent que, au moyen des groupes de discussion, ils peuvent à leur initiative le rencontrer à tout moment.

### 8.1.3 La situation économique et du marché du travail

La décision d'introduire la flexibilité du temps de travail s'inscrit dans un contexte économique national peu satisfaisant. A la fin des années 1990, mais encore aujourd'hui, la conjoncture était plutôt morose et le chômage des plus élevés depuis des décennies. Le taux de chômage est particulièrement prononcé en Suisse Romande où se trouve l'entreprise en question. Depuis quelques années, la région autour de l'entreprise a d'ailleurs dû affronter la perte de plusieurs centaines d'emplois, dont un nombre non négligeable dans cette entreprise. De plus, la concurrence dans le secteur de la mode et de la vente par correspondance s'est sensiblement accrue, et les multinationales de la VPC menacent lourdement les entreprises locales, même les leaders du marché suisse très bien implantés et avec grande une tradition comme notre entreprise<sup>4</sup>. Même si elle a toujours défendu la volonté d'offrir à ses collaborateurs les meilleures conditions de travail possibles, il est indéniable que la flexibilisation du temps de travail s'insère dans une recherche de stabilisation des profits et d'amélioration des services offerts. Les salarié sont du reste très conscients des difficultés rencontrées par leur employeur, qu'ils apprécient par ailleurs

---

<sup>4</sup> Depuis la fin de mon étude de terrain, l'entreprise étudiée a fusionné une partie de ses activités avec celles de son plus grand concurrent national, en supprimant dans la volée presque 200 emplois.

énormément, et ils conçoivent que les nouveaux temps de travail doivent aussi être utilisés afin de consolider les résultats de l'entreprise.

*José (H43B\_C100) : « Moi je trouve ils sont très très humains, je trouve des fois même un peu trop. Vous savez des fois... il faut pas oublier que l'on a de la concurrence. Ils sont très très généreux, mais ils devraient être un peu plus exigeants sur certaines choses. Il faut reconnaître une chose c'est que la concurrence est là. Quand vous avez La Redoute, Jelmoli, Ackermann, etc... Moi j'ai envie de rester là jusqu'à 65 ans. Il faut quand même garder les pieds sur terre. »*

*Barbara (F58B\_C100) : « Moi je trouve que s'il n'y pas de travail, rester là, payer une personne à ne rien faire c'est dommage pour Veillon. »*

*Emma (F31B\_PF100) : « C'est mieux pour nous s'il y a du travail. Comme l'année passée il n'y avait pas assez de travail, c'était triste pour nous aussi, c'est normal. Si les clients achètent beaucoup, c'est pour nous et aussi pour le patron. C'est mieux d'avoir des semaines rouges que de ne pas travailler. »*

Quant au bassin d'emploi, on peut souligner que l'emplacement est assez idéal pour trouver la main-d'œuvre peu qualifiée dont l'entreprise a besoin, surtout pour la distribution. La zone industrielle et commerciale où se trouve le siège se situe en effet dans une périphérie urbaine où la population connaît un fort taux d'immigration (presque la moitié des personnes du bâtiment B que j'ai interviewées habitent à proximité (à moins de 5 km) de leur travail contre un quart du bâtiment C, et les deux tiers sont étrangers contre un petit cinquième du bâtiment C). Par contre, il est plus difficile de recruter par exemple des personnes bilingues nécessaires pour la vente par téléphone, parce que la prochaine ville et région bilingue se trouve à plus de 80 km <sup>5</sup>. Leurs compétences étant plus rares, il faut aller chercher les téléphonistes souvent un peu plus loin et leur offrir des conditions de travail plus attrayantes pour augmenter leur fidélité. La même réflexion vaut pour nombre d'autres professions exercées dans le bâtiment C.

#### **8.1.4 Les déplacements travail-domicile**

La distance entre le domicile et le lieu de travail pose aussi la question des transports. J'ai déjà précisé que l'entreprise est située dans une zone industrielle et commerciale, assez mal desservie par les transports publics. Il existe un seul bus mis en place par un supermarché à

---

<sup>5</sup> Environ 60% du chiffre d'affaire est réalisé en Suisse allemande. Il faut donc avant tout des téléphonistes sachant le suisse allemand, chose pas évidente en Suisse romande.

proximité, mais son utilisation n'est pas incluse dans l'abonnement du réseau urbain, il doit être payé à part. En termes d'horaires, l'offre est totalement orientée par les habitudes de consommation, en décalage partiel avec les horaires des salariés étudiés, et la fréquence est assez faible. Jusqu'à l'instauration de la flexibilité du temps de travail, l'entreprise offrait un service de bus gratuit depuis le centre ville, mais celui-ci avait ensuite été réduit au trajet entre la limite de la desserte urbaine et l'entreprise pour pouvoir étendre le service au niveau du nombre de courses. Le matin et le soir, ce bus offre 4 trajets (entre 6h00 et 7h30, et entre 16h00 et 17h30 toutes les demi-heures). A midi par contre, il existe une seule course, à 11h30 pour partir et à 13h30 pour revenir. Pour les personnes dépendant des transports collectifs, l'horaire de travail est donc relativement restreint par l'offre, voire totalement contraint lorsque la personne ne travaille qu'une demi-journée ou veut ou doit rentrer à domicile le midi. Pour les personnes se déplaçant en voiture, la situation est meilleure. L'entreprise se trouve à côté d'une sortie d'autoroute et a construit un grand parking sur son terrain pour les employés. Ainsi, une personne habitant par exemple à 30 km du lieu de travail n'aura besoin que 20 minutes par trajet si son domicile se trouve également près d'une autoroute. Une personne habitant à 3 km et se déplaçant en transports publics et/ou d'entreprise devra par contre compter plutôt 30 à 40 minutes (ce qui était notamment mon cas).

Un nombre assez important de salariés habite à proximité de l'entreprise. Sur les 45 personnes interviewées, 38% habitent à moins de 5 km et 71% à moins de 10 km. Seulement 4 personnes habitent à plus de 20 km. 69% se déplacent en voiture, dont presque tous avec leur propre voiture (deux peuvent faire les trajets avec le conjoint, un enfant ou un collègue). 20% utilisent le bus d'entreprise, dont un tiers en combinaison avec d'autres transports publics. Enfin, deux personnes viennent à pied. Les personnes qui utilisent les transports publics ou viennent à pied travaillent toutes dans le bâtiment B, à l'exception d'une seule. Mais il est vrai aussi qu'aucune n'habite à plus de 10 km de distance. Celles qui travaillent dans le bâtiment C viennent par conséquent tous en voiture, quel que soit la distance par rapport au lieu de travail ! Leur horaire risque donc d'être plus variable. Il me semble en outre pertinent de souligner que tous les salariés suisses possèdent une voiture, ce qui n'est le cas que pour 40% des étrangers.

Les personnes dépendant des transports collectifs ou d'autres personnes pour leurs déplacements travail-domicile devraient théoriquement avoir des horaires plus contraints. Le type horaire « flexible » se trouve effectivement seulement parmi les personnes disposant

de leur propre véhicule. Par contre, seulement 3 parmi les 12 personnes ne disposant pas de véhicule disent que leur horaire est quelque peu déterminé par les moyens de transport disponibles. Les deux personnes qui se sentent le plus contraintes par les transports travaillent toutes les deux à mi-temps. Elles n'ont donc aucun choix quant à l'heure de midi. Inès commence sa journée toujours à 7 heures parce qu'elle prend le bus d'entreprise qui, à midi, ne part qu'une seule fois, à 11h30. Elle ne veut pas prendre le bus commercial, car ça lui coûterait sFr. 2.- par trajet et que la fréquence est si faible qu'il lui faudrait 1 heure pour faire ses 20 km de trajet (au lieu de 35 minutes).

*Inès (F51B\_C050) : « [Pour l'heure du début] je ne sais pas si j'ai le choix. Mais de toutes façons à moi ça me convient de venir à 7h. Parce que je me lève de toutes façons, que ce soit pour la maison ou pour le travail. Avec le bus de la maison je ne paie que l'abonnement du train. Si j'avais mon propre véhicule, ce serait complètement différent. Mais comme ça je suis attachée à la maison. Si je pouvais je commencerais plutôt à 8 heures, oui c'est vrai. Ça me plairait beaucoup plus. »*

Elle aurait beaucoup apprécié avoir un bus direct depuis le centre ville qui lui aurait économisé beaucoup de temps : *« Il faudrait au moins un bus direct jusqu'à Lausanne comme il y avait avant. Même si on doit payer l'abonnement. C'est le plus important pour moi. Nous on l'a proposé ça, seulement que la maison ne l'a pas fait. »*

Elle est aussi convaincue que l'entreprise ne lui demanderait jamais de la flexibilité, c'est-à-dire de rester plus longtemps certains jours et moins longtemps des autres jours, justement parce qu'elle dépend totalement de l'horaire de bus : *« Je ne sais pas si eux peuvent le faire, mais ce serait quand même méchant de sa part, de l'entreprise. Je ne crois pas que l'entreprise va le faire parce que socialement elle est très très bien. Et ils ne peuvent pas le demander à moi parce que je n'ai pas les moyens de locomotion, c'est ça. »*. Cette citation souligne en outre l'importance de la légitimité des injonctions des chefs. Forcer une personne à déplacer ses horaires alors qu'elle a une contrainte logistique forte n'est pas recevable pour les salariés d'une entreprise dont la direction se montre par ailleurs respectueuse envers eux.

Une autre personne travaillant à 50% rencontre la même contrainte :

*Lin (F20B\_C050) : « Je commence à 7 heures et demi le matin.... Jusqu'à onze heures et demi, normalement je dois commencer à sept heures, comme j'habite loin, un peu plus loin...., parce qu'en fait je dois prendre le bus de l'entreprise à 7 heures et quart et puis le départ, pour retourner, c'est à 11 heures et demie. »*

Pour la troisième personne, Rosa, le bus impose un départ qui ne respecte pas totalement son horaire imposé, mais le système de gestion du temps de travail lui a permis de quand même faire face à ses obligations. Elle est nettoyeuse et travaille selon des horaires fixes (lu-je : 16h30-18h45 et ve : 15h10-17h40). Ce ne sont pas tant les transports qui lui imposent son horaire que le contrat de travail. Par contre le timbrage et le système avec la balance lui permettent de continuer à prendre le bus tout en respectant les consignes de son contrat. Elle commence en effet quelques minutes plus tôt pour pouvoir partir à temps pour le bus : *« je timbre 6 minutes avant parce que après, le soir, je me dis qu'étant donné que je dois timbrer pour faire que je prends le bus, des fois je pars avant, alors je me fais le calcul, je m'arrange. [...] L'après-midi à 16h20 alentour je timbre, comme ça le soir si je timbre 2 minutes, 3 minutes avant c'est pas grave »*. Par ce moyen, elle ne se sent pas en faute face à son employeur. Il est très probable que tout employeur, après négociations, lui aurait permis de décaler de quelques minutes son horaire pour lui permettre de prendre le dernier bus, mais avec le décompte précis des heures elle a pu décider librement de cet arrangement, sans devoir se confronter à son supérieur.

Même si peu de personnes se sentent elles-mêmes limitées dans leurs horaires à cause des transports, plusieurs ont souligné l'importance de la voiture pour pouvoir profiter pleinement de l'horaire variable.

*Elisabeth (F55B\_C100) : « [L'horaire flexible] c'est pas pratique pour tout le monde, ça dépend de la personne, c'est clair une personne qui a une voiture, elle peut se dire maintenant on arrête, on va faire un petit tour en voiture, mais une personne qui dépend du bus, c'est plus compliqué qu'une personne qui est libre. »*

Les contraintes de transport seraient d'ailleurs prises en considération par la plupart des chefs, comme cela avait déjà l'air d'être le cas pour Inès :

*Alice (F36B\_C085) : « Il y a des personnes qui doivent suivre plus un horaire, c'est pas qu'ils sont moins disponibles mais c'est parce qu'il y a des horaires de bus. Moi j'habite à côté et je peux partir quand je veux. Les chefs sont conscients de ça, les gens qui n'ont pas de voiture vont partir à 11h30 parce qu'il y a le bus. C'est pas le chef qui les traite différemment, c'est parce que ma foi c'est comme ça. »*

Même si les horaires des bus constituent objectivement une contrainte quant à l'aménagement du temps de travail, cette contrainte n'est pratiquement pas ressentie comme telle, soit parce que le choix entre quatre départs est vécu comme un net progrès par rapport à la situation précédente, soit parce que le supérieur respecte cette contrainte et n'impose



donc pas de variations en fonction des besoins de l'entreprise comme il peut le faire à l'égard des autres salariés.

Il faut signaler enfin l'inexistence de services divers à proximité. L'horaire variable devrait permettre d'accomplir certaines tâches privées comme les courses ou des démarches administratives pendant la semaine sans pour autant entraver le travail. Mais l'emplacement de l'entreprise est tel que ces services ne se trouvent pas vraiment à proximité de l'entreprise. Une seule personne m'a dit qu'elle variait la durée de sa pause à midi pour régler certaines affaires personnelles :

Béatrice (F40C\_C100) : « *[J'allonge mes pauses de midi] si j'ai envie de faire des courses, d'aller manger avec des amis, [...]] parfois je vais à la poste pour des paiements. »*

Il va sans dire que cette personne dispose d'une voiture qui lui permet des déplacements rapides et aisés.

### 8.1.5 Enseignements

Les éléments contextuels les plus déterminants concernent en premier lieu la politique générale assez sociale de l'entreprise qui la place favorablement par rapport aux pratiques courantes dans le secteur et la région et qui lui donne une image très positive et médiatisée au niveau local. Le deuxième élément est en relation avec l'emplacement décentralisé du lieu de travail qui facilite les déplacements pour le personnel nanti d'une voiture, mais se traduit en contrainte pour ceux qui sont dépendants des transports publics insuffisants, même si cette contrainte n'est pas ressentie comme telle.

Du fait que le personnel est en général fier de son entreprise, la situation économique difficile est vécue comme une menace externe et une incitation pour chacun à s'engager davantage pour la prospérité de l'entreprise. La flexibilité du temps de travail offre de larges possibilités pour exprimer un tel engagement.

## 8.2 Les activités et l'organisation privées

### 8.2.1 Le genre

Il est difficile d'évaluer si le fait d'être une femme ou un homme est à considérer comme une dimension de type ressource ou statut, organisation de la vie privée ou autre. En réalité, les différences entre sexes semblent traverser toutes les pratiques de l'entreprise. Parfois j'aurais tendance à ramener ces différences à des demandes différenciées de la part des salariés en raison de la compréhension qu'ils ont de leurs rôles respectifs extérieurs au monde du travail. D'autres fois, je serais plutôt tentée de les interpréter comme le résultat d'un déséquilibre des ressources mobilisables dans la négociation des temps de travail, voire comme de la pure discrimination sexuelle. Par simplicité, je présenterai dans ce chapitre des premières analyses selon le sexe sans trop m'aventurer dans les interprétations. Je les reprendrai plus tard, lorsque je parlerai d'une part de la vie familiale et d'autre part des statuts et ressources.

Premier constat : 70% du personnel est féminin. La répartition selon les niveaux hiérarchiques, selon les départements et services et selon les types de contrat est cependant très inégale. Ainsi, il n'y a aucune femme cadre de niveau N1, seulement 20% de femmes au niveau N2, 36% au N3 et 18% au N4, alors qu'elles sont 74,5% au niveau de simples collaboratrices. Certes, ce type de répartition inégale par niveaux hiérarchiques est fréquent dans les entreprises, mais elle continue de surprendre.

Les femmes sont aussi inégalement réparties dans les secteurs de l'entreprise. Elles sont 73% dans le bâtiment B qui héberge la distribution, 69% dans le bâtiment C qui héberge l'administration et totalement absentes du petit bâtiment A, les ateliers. La différence entre bâtiment B et C n'est significative que si on la combine avec les niveaux hiérarchiques. En effet, au bâtiment B, où les salaires sont particulièrement bas, seulement deux femmes sont cadres (de niveau N4), alors qu'au bâtiment C elles sont deux fois plus nombreuses en proportion du nombre total de cadres. L'inégalité devient criante lorsqu'on s'intéresse aux services. Les services qui proposent des horaires contraints sont effectivement occupés presque exclusivement par des femmes. Les femmes sont 100% des téléphonistes et 100% du personnel à la machine de tri (à part leur chef qui est un homme), c'est-à-dire les deux services qui ont respectivement un horaire imposé et un horaire souple. Dans l'entretien il y

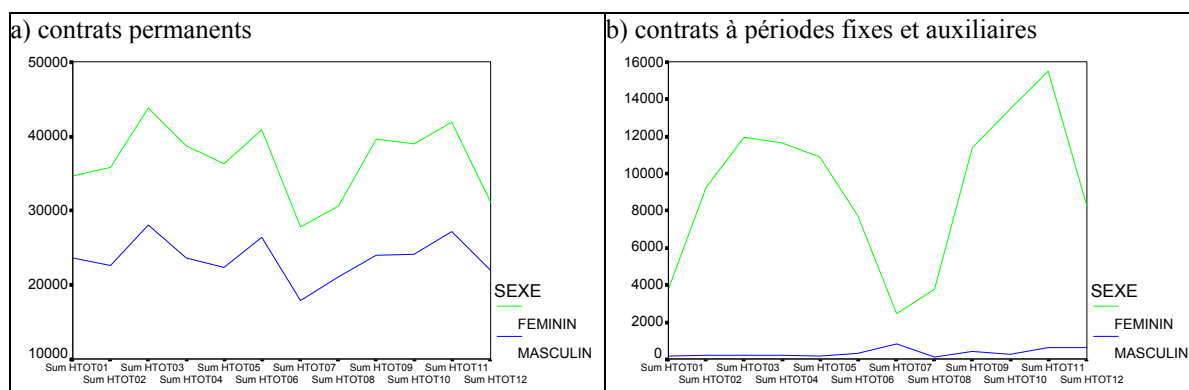
a 30% d'hommes, mais les horaires ne sont fixes que pour les contrats à temps partiel (le nettoyage qui s'effectue à la fin de la journée), et là on ne trouve que des femmes. L'organisation a bien voulu offrir à tout son personnel la possibilité de profiter des avantages d'un horaire variable, mais pour des raisons de contrainte technique (machine de tri) et d'organisation du service (vente par téléphone et nettoyage) elle a maintenu un horaire imposé pour une minorité. Ce n'est pas un hasard si ce sont uniquement des femmes qui subissent un horaire contraint dans cette entreprise.

Un constat très semblable doit être fait pour la répartition des différents types de contrat de travail (cf. aussi chapitre 6.1.2.5). Plus le contrat est précaire, plus élevée est la proportion des femmes qui l'occupent. Ainsi, à peine plus de la moitié (53%) des contrats permanents à plein temps sont occupés par des femmes. Elles occupent par contre 91% des contrats permanents à temps partiel, 96% des contrats à périodes fixes à plein temps (une seule personne est un homme) et 100% des contrats à périodes fixes à temps partiel. Même les auxiliaires sont pour la plupart des femmes (84%).

J'ai déjà souligné dans le chapitre 7.3.4 que la vision de l'employeur quant au travail rémunéré des femmes est décisif pour expliquer cette répartition déséquilibrée des types de contrat selon le sexe. En partant du modèle familial de « monsieur gagne-pain », selon lequel le mari apporte l'essentiel des revenus dans le couple, il ne voit pas d'inconvénients à ce que le salaire des femmes qu'il emploie soit insuffisant pour vivre, voire irrégulier dans l'année. Le cas de Céline montre que ces types d'emploi ne conviennent de loin pas à toutes les femmes. En faisant preuve d'une disponibilité hors pair, elle s'est en effet battue pendant près de 4 ans pour que l'employeur lui propose un contrat permanent à plein temps (cf. citation à la page 284).

Non seulement les types de contrat mentionnés comportent des degrés variés de stabilité de l'emploi et de sécurité salariale, mais encore leurs comportements temporels diffèrent clairement. Dans le graphique suivant (graphique 43) on peut d'abord lire que les contrats les plus précaires (auxiliaires et périodes fixes), occupés par des femmes, prennent en charge le plus fortement les fluctuations saisonnières. Le total des heures qu'elles fournissent varie en effet énormément d'un mois à l'autre (graphique 43b). Les hommes à contrats précaires ne sont pas seulement moins nombreux que les femmes, mais subissent de surcroît moins de variations d'activité.

graphique 43 : total des heures fournies par sexe et type de contrat

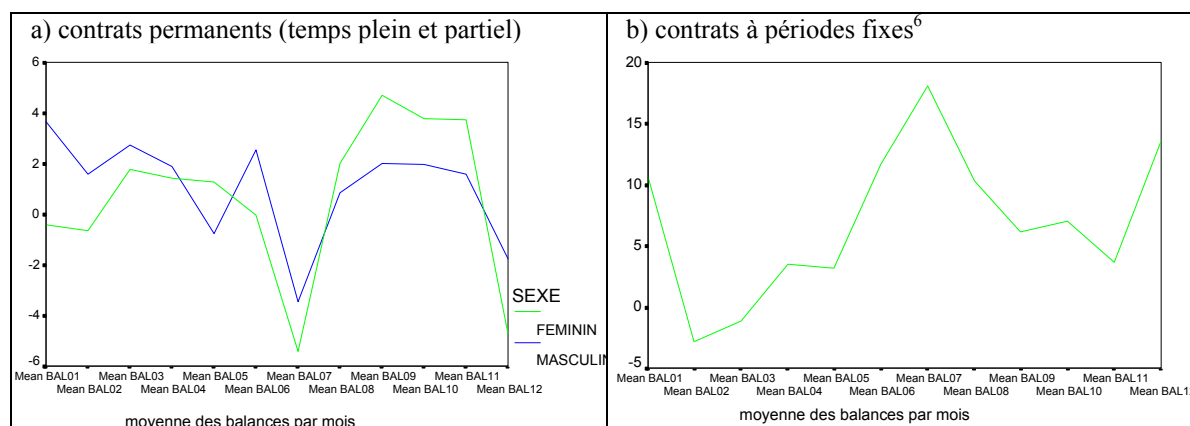


Source des données : JBM, VPC

Les fluctuations auprès des personnes à contrat permanent sont moins fortes, quoique pas inexistantes, et la différence entre le comportement des hommes et des femmes est nettement moins prononcée (graphique 43a). Une légère différence peut être observée tout de même entre les deux sexes pour les contrats continus, la courbe étant légèrement plus plate pour les hommes. Non seulement l'organisation engage presque uniquement des femmes pour les contrats flexibles, mais les femmes disposant d'un contrat permanent se montrent elles-mêmes plus flexibles en faisant davantage varier leurs heures de travail en fonction des saisons. Par une analyse de l'utilisation de la balance il sera possible d'approfondir cette question.

Le graphique 44a montre que les femmes accumulent effectivement en moyenne un peu plus d'heures sur leur balance que les hommes, heures qu'elles compensent en été et autour de la fin/début d'année. Leur courbe correspond bien aux deux saisons typiques du secteur. La courbe des hommes est moins régulière et je n'arrive pas bien à m'expliquer les raisons de la forte activité en début d'année et de la compensation au mois de mai.

graphique 44 : moyennes des balances mensuelles par sexe



Source des données : JBM, Veillon

Il est probable que le cumul des heures sur la balance des femmes pendant l'automne est rendu plus aisé par le nombre important de femmes travaillant à temps partiel. Une comparaison avec le graphique 41 à la page 324 (moyenne des balances par type de contrat) confirme cette hypothèse. La courbe des femmes est très proche de la courbe des emplois permanents à temps partiel. Parmi les personnes à contrat permanent, ce sont celles à temps partiel, et par conséquent les femmes, qui font davantage varier leurs durées de travail en fonction des deux saisons.

Quant aux périodes fixes, on voit que leur balance est utilisée dans le sens contraire des saisons principales (ce sont principalement les contrats à périodes fixes à plein temps qui impriment cette forme de la courbe, cf. graphique 41). L'importance des heures moyennes cumulées sur leur balance indique que l'organisation fait appel à eux en dehors de leurs mois contractuels, en faisant comptabiliser les heures effectuées par la balance. L'organisation leur propose donc non seulement un contrat qui ne leur assure du travail que pendant les mois de la haute saison, mais encore elle compte sur eux pour intervenir en cas de besoin en dehors de ces saisons, et notamment pendant les périodes de vacances scolaires, lorsque les permanents prennent leur congé. Il n'est par contre pas possible de comparer les femmes aux hommes dans cette catégorie, tout simplement parce qu'il ne s'agit presque que de femmes. Le fait que l'homme à périodes fixes ait accumulé tant d'heures en un seul mois (voir note en bas de page) pourrait indiquer que la hiérarchie ne se sent pas à l'aise d'avoir donné un tel contrat à un homme et lui propose donc de préférence

<sup>6</sup> Il y a un seul homme qui ne figure pas sur le graphique, mais dont la balance atteint plus de 80 heures en juin !

de combler les périodes de non-travail par des engagements occasionnels, ou alors que cet homme essaie par tous les moyens de travailler de manière continue.

Quant aux services à horaires contraints dans lesquels ne travaillent que des femmes, le graphique 45 montre que les comportements temporels ne se ressemblent pas totalement. Dans l'entretien, le travail reste relativement constant sur toute l'année et les balances ne s'écartent que peu de zéro. Aussi la variance des balances journalières est proche de zéro (cf. graphique 23, page 277), ce qui indique que non seulement la masse de travail reste relativement constante sur l'arc de l'année, mais encore que les nettoyeuses s'organisent au quotidien en fonction du travail prévu ou visible. Ainsi, si par exemple le nettoyage d'un service prend plus de temps un jour en raison de la haute saison, elles passeront plus rapidement sur les autres lieux que d'habitude. Elles témoignent ainsi d'une assez grande autonomie quant à la structure interne de leur temps de travail.

Il semble en outre y avoir une petite différence entre les personnes qui sont employées uniquement pour le nettoyage du soir et celles, beaucoup moins nombreuses, qui travaillent toute la journée. Bien qu'elles aient les deux un horaire fixe, celui de la journée est perçu comme plus libre par les nettoyeuses du soir :

*Rosa (F38A\_C023) : « Ceux qui travaillent la journée, ils peuvent venir le matin à quelle heure ils veulent, comme ça ils peuvent s'arranger, le soir partir comme ça. Nous par contre on fait pas beaucoup d'heures, c'est tous les soirs, tous les jours à la même heure. »*

D'après Lisa (F50C\_C060) par contre, nettoyeuse à 60%, même son horaire est tout à fait fixe : *« Le ore che io devo fare sono quelle, dalle 7 di mattino a mezzogiorno. Non è come tutti quest'altri che c'hanno le ore libere. Per me non è l'orario libero.<sup>7</sup> »* Par contre elle insiste beaucoup sur la liberté qu'elle a quant à l'organisation interne de son travail. Selon les choses qu'elle a à faire, elle peut en laisser certaines à ses collègues, en ignorer d'autres ou altérer son rythme de travail ou la séquence des tâches : *« Dopo quando faccio la tournée, mi devo più dare da fare per finire. Se ho le tavole a pulire non le vado a pulire, le pulisce quella del pomeriggio. Allora per una volta...<sup>8</sup> ».*

<sup>7</sup> Trad. : « Les heures que je dois faire sont celles-ci, de 7 heure du matin à midi. Ce n'est pas comme pour tous ces autres qui ont les heures libres. Pour moi ce n'est pas l'horaire libre. »

<sup>8</sup> Trad. : « Après, quand je fais la tournée, je dois me donner du mal pour terminer. Si je dois nettoyer les tables, je ne le fais pas, les nettoie celle de l'après-midi. Alors, pour une fois... »

Chez les téléphonistes qui ont également un horaire imposé, l'activité est par contre clairement saisonnière (graphique 45). Leurs horaires sont donc organisés de manière à répondre aux variations saisonnières, ce qui signifie que les téléphonistes n'ont pas forcément le même horaire toute l'année. L'emploi de contrats à périodes fixes contribue à faire face à ces variations, par contre le recours à des auxiliaires est très limité. De plus, les balances mensuelles des téléphonistes connaissent des fluctuations en fonction des saisons, ce qui signifie qu'elles répondent également à des demandes non planifiées par leurs horaires. La variance de leurs balances journalières est par contre relativement faible. Les interventions qu'elles font en dehors de leurs horaires imposés sont donc plutôt exceptionnelles, mais peuvent représenter dans l'ensemble beaucoup d'heures. Les téléphonistes témoignent en outre toutes de la possibilité de s'arranger entre collègues pour s'échanger mutuellement les horaires, ce qui est surtout pratiqué par les personnes travaillant à temps partiel (4 téléphonistes sur 5 travaillent à temps partiel), même si ces échanges ne peuvent se faire qu'en période de basse activité.

*Jeanne (F49C\_C059) : « Il y a deux semaines en arrière, une dame a envoyé un message pour savoir si quelqu'un pouvait faire deux ou trois matinées à sa place, et elle, elle ferait les après-midi. Je pense qu'elle a trouvé quelqu'un. A ce niveau là, c'est à nous de nous arranger. Et si il y a vraiment quelque chose durant les semaines rouges, ce n'est pas très bien vu qu'on commence à jongler comme ça avec les heures. On nous demande plutôt de venir en plus, mais de ne pas nous faire remplacer ou faire un échange. »*

Enfin, elles ont pour la plupart choisi leur horaire.

*Monique (F61C\_PF050) : « C'était sur le journal, on cherchait des téléphonistes pour le matin et pour l'après-midi 13 h à 19h et voilà, j'ai postulé pour cet horaire-là. »*

*Jeanne (F49C\_C059) : « Moi, je fais donc un horaire fixe qui est de 14h00 à 19h00. J'avais le choix entre trois possibilités, et c'est ce qui me convenait le mieux. »*

Brigitte (F55C\_C050), de son côté, a postulé pour son emploi à 50% parce qu'elle voulait travailler à temps partiel. Elle n'a pas eu de choix pour l'horaire, mais par chance il l'arrangeait. Elle aime bien la régularité des horaires le matin car « *comme ça je m'organise par rapport à mon travail* ».

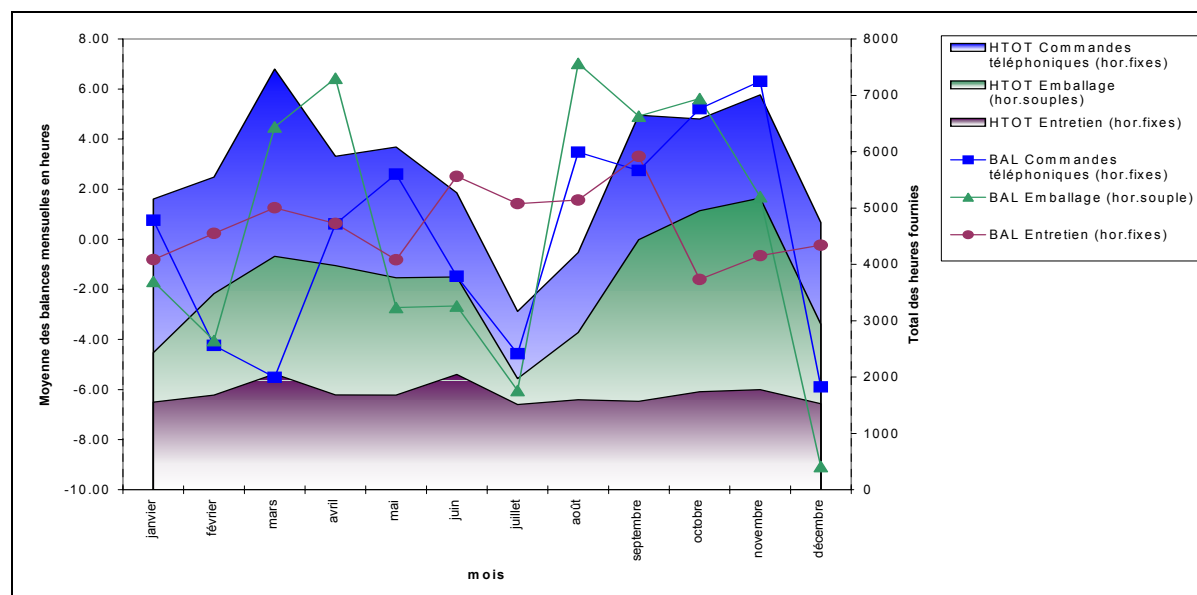
La personne qui travaille à plein temps par contre n'a pas vraiment choisi son horaire et en souffre un peu. Elle est arrivée à ce poste par une mutation interne, suite à des suppressions d'emploi.

Marie-Danielle (F58C\_C100) : « Puis ce poste a été supprimé (voix aiguë). Et puis à ce moment là on m'a dit 'ben écoutez vous avez deux possibilités : ou vous retournez au pool à cet horaire là ou alors vous vous cherchez un autre travail'. Alors j'ai eu cet horaire là. Je dois dire que des fois c'est dur de travailler tous les soirs jusqu'à 7 heures. »

Il est probable que la hiérarchie préfère des temps partiels dans ce service non seulement pour leur grande disponibilité, mais aussi parce qu'avec de tels horaires, le rythme à plein temps est difficilement supportable<sup>9</sup>. Les téléphonistes qui travaillent à temps partiel déclarent en effet qu'elles apprécient de pouvoir compenser les heures qu'elles font en plus sous forme de vacances supplémentaires. Mais la cheffe ne permet pas de les regrouper sur plus d'une semaine d'affilée. Elle préfère des compensations par demi-journées.

Dans le service de l'emballage, où les horaires « souples » sont liés à la machine de tri, les comportements temporels sont encore différents (graphique 45). L'activité sur l'année est également fluctuante et beaucoup de ces fluctuations sont absorbées par l'utilisation de la balance (la moitié de l'équipe est permanente à plein temps, 15% est permanente à temps partiel, un autre 15% est à périodes fixes et 19% est auxiliaire).

graphique 45 : total des heures fournies et moyenne des balances mensuelles pour les services à horaires contraints



Source : données JBM, VPC

Mais ce qui différencie le plus ce service par rapport aux deux précédents, est que la variance des balances journalières est très forte (cf. graphique 23, page 277), même plus



forte que dans la plupart des services où l'horaire est libre. Il faut donc supposer qu'une bonne proportion des variations d'un jour à l'autre est due à un changement de l'horaire de fonctionnement de la machine. Lorsqu'elle n'est plus alimentée par de la nouvelle marchandise, le travail s'arrête pour tous. Le chef d'équipe explique :

*José (H43B\_C100) : « Quand la machine de tri est arrêtée, on a plus de travail, c'est fini on a plus rien. Bon, on fait quand même de la polyvalence, je les envoie au retour, etc. J'impose un peu les semaines vertes, moi. Mais on impose ensemble j'entends et on dit voilà on finit vendredi à 11h30 mais parce qu'on fait un travail à la chaîne, on est obligé d'être ensemble. On peut pas dire aujourd'hui je m'emmerde, je finis à 14h30, ça va pas, la machine elle tourne, elle peut pas. C'est ça qu'on impose. »*

Lors de pointes d'activité, l'horaire est totalement imposé par la machine ou mieux, par l'horaire qui a été décidé pour la faire tourner. Lorsque le temps de fonctionnement de la machine ne remplit pas une journée de travail moyenne, les collaborateurs ont par contre la possibilité de compléter leurs heures en travaillant dans d'autres services si ceux-ci en ont besoin, ou alors de faire des journées plus courtes. Cette décision dépend avant tout du travail existant ailleurs et de l'état de la balance de chacun.

*Sandra (F31B\_C100a) : « On n'a pas l'horaire libre. Alors quand il y a beaucoup de travail, quand c'est la pleine saison, c'est tout le temps 7h-11h45 et après on reprend à 12h30 jusqu'à 16h30 quand c'est la pleine saison, voilà. Quand on a pas beaucoup de travail, quand on finit la machine, on peut partir quand on veut. Si vraiment on a fait beaucoup d'heures. Alors dans cette période là je peux commencer à 9h, il y a rien, et puis partir à 14h quand j'ai fini. »*

*Emma (F31B\_PF100) : « Seulement quand c'est la semaine rouge, je finis à 17h30. Les semaines vertes c'est normal, et si à la chaîne il n'y a pas de travail, on peut travailler dans un autre service, mais s'ils font aussi semaine verte il faut partir. Et quand la chaîne s'arrête, si il y en a qui veulent partir on peut partir tranquille. »*

En raison des fortes contraintes que représente ce travail au niveau des horaires en comparaison avec les autres services du même département, le chef se montre très arrangeant : « Vous savez, elles bossent pendant la haute saison et je vous dis c'est un des métiers les plus pénibles chez Veillon, alors il faut être un peu large quand il y a moins de travail. » S'il le faut, il remplace même des gens pour pouvoir leur donner un congé : « Si

---

<sup>9</sup> J'ai déjà souligné la difficulté de trouver de la main-d'œuvre pour ce métier en raison des compétences linguistiques requises. L'entreprise ne peut donc pas se permettre de perdre des téléphonistes pour des conditions de travail trop dures.

*j'ai personne pour remplacer et ben j'y vais moi. » Le personnel lui reconnaît cette souplesse (Sandra : « si je veux prendre un congé, le chef est assez souple »).*

Pour terminer, encore une petite remarque sur la distribution de la typologie horaire selon les sexes. Le sexe est en effet la variable externe à l'entreprise la plus corrélée à la typologie horaire (cf. annexe 7<sup>10</sup>). Les femmes sont deux fois moins nombreuses que les hommes à avoir un horaire irrégulier tardif (24% contre 52% d'hommes), mais elles sont un peu plus nombreuses à avoir un horaire régulier moyen (25% contre 16% des hommes) et un horaire régulier hâtif long (51% contre 32% des hommes). Cette influence du sexe sur les horaires quotidiens est toutefois explicable en grande partie par le type de contrat dont elles disposent, du service auquel elles sont attribuées (je rappelle que seulement des femmes ont des horaires fixes ou souples) et du niveau hiérarchique qu'elles occupent<sup>11</sup>. Il n'est donc pas permis d'en conclure que les femmes sont moins disposées à effectuer des horaires irréguliers, c'est plutôt leur fonction et leur statut dans l'entreprise qui les amène, voire les contraint à des horaires plus réguliers, ce qui n'exclut pas que pour certaines la régularité ou la fixité des horaires est bien vécue. Plus encore, la compatibilité de l'horaire inhérent au type d'emploi proposé avec la vie hors travail est souvent un critère décisif pour les femmes pour accepter ou non un emploi, comme le montre le prochain chapitre. C'est notamment la vie familiale qui exige des femmes un rythme globalement assez régulier, surtout lorsqu'elles travaillent à plein temps.

Pour résumer, on peut dire que non seulement les femmes ont les statuts internes les plus défavorisés en termes de responsabilité, de salaire, de stabilité de l'emploi et d'horaire, mais encore que leur contribution à la flexibilité productive est écrasante. La partie prépondérante de la flexibilité est assumée par des femmes. Elles occupent les emplois précaires et plus flexibles : auxiliaires, contrats à périodes fixes et temps partiels (cela ne signifie pas que les permanents employés à plein temps ne participent pas à la flexibilité, au contraire, mais leur

<sup>10</sup> Il faut toutefois rappeler que la typologie horaire exclut toutes les personnes qui pendant la semaine considérée n'ont travaillé que des demi-journées, elle exclut donc beaucoup de femmes travaillant à mi-temps ou moins. Les analyses par sexe s'en trouvent par conséquent biaisées.

<sup>11</sup> Il est pratiquement impossible de contrôler si l'effet du sexe sur la typologie horaire n'est pas plutôt dû au type de contrat, tout d'abord parce que les hommes sont pratiquement absents des statuts précaires et ensuite parce qu'il y a eu très peu d'auxiliaires ayant travaillé la semaine sur laquelle a été construite la typologie et que les temps partiels faibles n'ont pas pu être inclus dans la typologie. Les quelques rares données à ce propos, bien que statistiquement non valables, indiquent toutefois que les hommes à statuts précaires se comportent effectivement de manière différente des permanents.

marge de manœuvre est sensiblement plus limitée). Ce sont les salarié-e-s ayant ces types de contrats qui assument les grandes fluctuations, les deux pointes importantes des saisons, mais également l'activité pendant les périodes sociales des vacances. Elles et ils permettent donc aussi aux salariés à contrats stables de maintenir les congés aux dates souhaitées. Ces salarié-e-s utilisent leur balance beaucoup plus que les autres dans le sens des besoins de l'entreprise. Cela est en grande partie dû à la faiblesse de leur statut dans l'entreprise, mais aussi au fait que les personnes à temps partiel ont une marge de manœuvre plus grande que celles qui sont à plein temps pour agir sur leurs durées de travail. Cette marge de manœuvre est réellement utilisée par et pour l'organisation. En outre, les femmes sont les seules à subir les contraintes des quelques horaires résiduels non variables. La flexibilité demandée à ces femmes peut donc être qualifiée de contrainte, même si certaines affirment être satisfaites de leurs conditions de travail<sup>12</sup>. Les contrats et les horaires flexibles peuvent en effet convenir à certaines femmes dans la mesure où ils leur permettent d'assumer leur rôle familial et domestique. L'analyse des comportements à un niveau agrégé met en lumière des inégalités de genre qui ne sont pas forcément vécues comme telles.

L'organisation a voulu réduire les disparités (notamment celles entre le bâtiment B et C) en offrant à toute l'entreprise un horaire variable. Elle est parvenue à augmenter les inégalités entre hommes et femmes par le simple fait que les emplois à horaires contraints sont occupés majoritairement par des femmes. Une telle gestion de l'emploi n'est finalement possible que parce qu'il existe sur le marché du travail une main-d'œuvre disponible à accepter de telles conditions de travail, une main-d'œuvre qui se trouve socialement être des femmes et souvent des femmes peu qualifiées. Par ces pratiques gestionnaires, l'entreprise maintient et renforce ainsi des inégalités sociales préexistantes.

### **8.2.2 La vie familiale**

L'importance de la vie familiale et des responsabilités qui incombent aux femmes dans ce domaine est extrêmement présente dans tous les récits recueillis, qu'ils proviennent des femmes ou des hommes. Toute l'organisation professionnelle des femmes semble en réalité tourner autour de leur rôle domestique. Levy et Krüger ont à ce propos forgé le concept de

---

<sup>12</sup> Je rappelle que le seul homme occupant un contrat précaire que j'ai pu interviewer travaillait à mi-temps en raison d'une infirmité. Malgré cette raison socialement légitime, il ressentait son statut comme une mise à l'écart.

statut-maître qui permet de rendre compte du domaine central dans la vie de chacun dans le sens où il organise les autres domaines (Krüger et Levy, 1999). Ainsi, dans la répartition traditionnelle des rôles sexués, pour les femmes c'est le plus souvent le domaine familial qui fixe les limites des autres engagements, notamment les engagements professionnels. Ce concept est plus à même de repérer des inégalités de genre dans l'organisation d'un couple que par exemple la répartition en heures des tâches domestiques.

Je vais, dans un premier temps, essayer de repérer dans quelle mesure l'état civil, la présence d'enfants, l'organisation de la vie quotidienne domestique et l'horaire du partenaire influencent le comportement temporel au travail. Dans un deuxième temps je viendrai aussi à considérer combien le temps de travail peut structurer la vie hors travail.

Dans le chapitre précédant, j'ai montré combien le type de contrat est lié au sexe. En réalité, le meilleur prédicteur pour connaître le type d'emploi des salariés est la combinaison entre le sexe et la situation matrimoniale. Ainsi, 94% des hommes mariés ont un contrat permanent à plein temps contre 27% des femmes mariées. Le fait d'être célibataire 'protège' les femmes de tous les statuts d'emploi précaires sauf celui d'auxiliaire. Les femmes célibataires sont par exemple 72% à avoir un emploi permanent à plein temps, en s'approchant ainsi de la situation des hommes mariés. Cet effet de l'état civil ne peut être attribué ni à l'âge ni à la formation<sup>13</sup>. Ce résultat appuie l'hypothèse selon laquelle ce sont, plus que le sexe, les rôles sociaux sexués qui comptent, notamment le rôle familial et domestique attribué aux femmes lorsqu'elles s'engagent à terme dans une vie de couple. Ou mieux encore, c'est le statut-maître qui se déplace pour les femmes du domaine professionnel au domaine domestique lors du mariage et, probablement de manière encore plus marquée, lors de l'arrivée des enfants, alors que pour les hommes dans la même situation le rôle professionnel est central dans la mesure où il assure la survie matérielle de sa famille.

L'engagement familial des femmes se fait clairement sentir sur le type de contrat de travail. Le temps partiel et/ou les périodes fixes sont, d'après ces mêmes femmes, souvent choisis ou représentent du moins une solution qu'elles qualifient d'arrangeante. J'ai déjà eu l'occasion d'en parler dans le chapitre 7.3 sur les statuts d'emploi, mais je reprendrai ici

---

<sup>13</sup> Quant à la formation, je n'ai pu contrôler l'effet que sur l'échantillon très réduit des personnes interviewées. Ce contrôle n'a pas de validité statistique mais son résultat est sans ambiguïté.

quelques citations pour souligner le rôle que les femmes attribuent à leur engagement familial pour justifier leur statut professionnel et leurs horaires.

Le temps partiel représente la solution privilégiée pour mener de pair une activité professionnelle et les tâches liées aux enfants, ce qui est d'ailleurs le cas pour un nombre très important de femmes professionnellement actives en Suisse. Laura par exemple a demandé de réduire son taux d'occupation de moitié lorsqu'elle attendait un enfant. Pour cela elle a dû accepter de changer de service. Sa demande n'avait d'ailleurs pas pu être satisfaite tout de suite.

*Laura (F35B\_C053) : « J'ai changé de service parce que c'est le seul service qui prend un peu de temps partiel, maintenant un peu moins, mais à l'époque ils prenaient plus facilement que les autres services. »*

*Rosa (F38A\_C023) : « Toute la journée, non ! Je préfère quand même comme ça, travailler l'après-midi, oui pour l'instant. En ce moment j'ai des enfants à la maison, c'est pour ça. Pour l'instant je m'organise d'après cet horaire. Ils sont grands, mais c'est quand même mieux, quand on a une famille, que le matin je m'occupe du ménage, de faire à manger et tout. Comme ça je m'organise pour faire les deux, la maison et le travail. »*

*Carine (F40C\_C050) : « Pour l'instant en tout cas. Tant que j'ai des enfants en scolarité, c'est l'idéal de travailler comme ça à mi-temps, avec les horaires justement comme ça. Je vois que les après-midi que viens travailler, c'est tout de suite aussi des choses qui s'accumulent à la maison, je n'aime pas trop. Là je me rends compte je ne veux pas trop travailler tout le temps par exemple à 70 ou 80%. »*

Monique (F61C\_PF050) a un horaire fixe mais travaille à mi-temps, ce qui lui permet de s'organiser (p.ex. faire la lessive et les courses). Alice trouve la formule à 85% très bien pour être avec son enfant :

*Alice (F36B\_C085) : « Je pense qu'un contrat comme ça, pour quelqu'un qui est en famille, c'est très bien. Parce qu'en été 6 semaines de vacances avec mon gamin ça m'aide beaucoup. » ; « travailler à 100% c'est vrai que le salaire est plus haut, mais on a moins de temps libre. Et moi là j'ai beaucoup plus de liberté. J'ai une famille et je peux m'en occuper plus comme ça. »*

Beaucoup de femmes arrêtent même de travailler pendant quelques années à la naissance de leurs enfants. Inès (F51B\_C050) par exemple avait arrêté de travailler pendant 5 ans pour s'occuper de son enfant, pour ensuite reprendre une activité rémunérée à 50%, toujours dans la même entreprise. Et Céline (F24B\_PF083) qui est enceinte de son premier enfant a prévu d'arrêter de travailler et de reprendre son métier plus tard: *« Je sais pas, mais j'arrête de*

*travailler une fois que j'ai accouché. Après j'aimerais m'occuper de mon enfant jusqu'à ce qu'il aille à l'école. ».*

Les contrats à périodes fixes semblent aussi arranger certaines mères de famille, parce que les périodes d'inactivité coïncident avec les vacances scolaires. Combiné à un temps partiel en particulier, ce type de contrat laisse suffisamment de temps pour s'occuper des enfants. Mais il ne convient que si l'apport salarial de la femme n'est qu'un complément subsidiaire au budget familial.

*Jeanne (F49C\_C059) : « Il y a quinze ans, j'en avais aussi un comme ça [un contrat à périodes fixes], et mon fils était plus petit. Ça m'arrangeait d'avoir plus d'heures disponibles. »*

*Denise (F50C\_PF060) : « C'était pour ça que j'avais postulé, parce que j'avais encore les enfants à la maison à l'époque et ça c'était l'idéal, idéal parce que j'avais pratiquement toutes les vacances scolaires. » ; « Personnellement ça [son contrat] me convient très très bien, mais c'est pas un poste pour quelqu'un qui doit fournir 13 salaires. Il faut avoir un mari, ça c'est sûr. »*

Daniela (F37C\_PF100), qui travaille à plein temps et qui attend un deuxième enfant, souhaiterait maintenir son contrat à périodes fixes, mais en raccourcissant sa période d'activité « *Il faudra de nouveau que je m'arrange, parce que j'aimerais continuer mon activité* ». Depuis que son premier enfant est plus grand (il a 10 ans), elle se rend en effet compte que la hiérarchie lui demande de plus en plus souvent d'intervenir en dehors de ses périodes établies « *on nous demande toujours à nous [les périodes fixes] de plus en plus de flexibilité, de commencer de plus en plus tôt ; bon, ça correspondait aussi à une certaine demande [de ma part] parce que j'avais plus de disponibilité aussi pour travailler* ».

Le travail à temps partiel (dont les contrats à périodes fixes représentent un aménagement annualisé) représente pour toutes ces femmes une solution évidente pour allier leur vie familiale à une activité professionnelle, l'autre solution, beaucoup plus radicale, étant le pur arrêt de cette activité. En Suisse, tout comme d'ailleurs en Allemagne, cette solution est prônée par les politiques publiques et les entreprises comme principale stratégie de conciliation entre vie familiale et professionnelle (cf. p.ex. Merz, 1996, Letablier, 1996, Hantrais et Letablier, 1997, Letablier et Lurol, 2000 et Bühler, 2002).

Les horaires quotidiens des femmes sont également très orientés par leur rôle familial. Trouver un horaire qui n'entrave pas la prise en charge de certaines tâches réputées

centrales ou qui ne diminue pas sensiblement la présence auprès des enfants est primordial pour beaucoup de mères de famille. Mais aussi l'horaire variable peut être utilisé dans le sens d'une présence sans failles auprès de la famille.

Une des tâches qui semblent définir majoritairement le rôle d'une bonne épouse et mère dans la population étudiée est la préparation des repas. Brigitte (F55C\_C050) par exemple aime bien avoir un horaire régulier le matin « *comme ça je m'organise par rapport à mon travail* », mais surtout insiste de pouvoir rentrer à 12 heures et de préparer ainsi à manger à son mari (il est indépendant et travaille dans son garage près de la maison, son fils ne vit plus avec eux). Aussi Valentina veut avoir suffisamment de temps pour servir un repas à son fils de 23 ans qui n'habite plus à la maison mais qui rentre pour manger.

*Valentina (F49B\_PF052) : « Io alle 11.30 prendo il bus questo di Veillon, allora. Vabbè potrei finire alle 11.50 e poi prendere il bus della Migros, ma poi arrivo più tardi a casa per fare da mangiare. C'è mio figlio che viene a mezzogiorno.<sup>14</sup> »*

Il n'est donc pas nécessaire que les enfants soient petits, dépendants et présents pour qu'une femme sente le devoir d'accomplir la tâche de « nourrir » sa famille. Mais la présence d'enfants, surtout s'ils sont petits, est une responsabilité ressentie comme autrement plus forte par les mères. Les horaires scolaires et surtout la coordination avec une maman de jour impose des contraintes encore plus catégoriques.

*Daniela (F37C\_PF100) : « Moi j'arrive entre 8h et 8h30 parce que j'ai mon fils qui va à l'école et là je viens de déménager et je le laisse pas encore tout seul. Avant je venais à 7h30 et je partais un peu plus tôt le soir. »*

Ces contraintes sont décidément absolues lorsqu'il s'agit de surcroît de mères élevant seules leurs enfants. Hélène, une femme divorcée avec un enfant, apprécie énormément l'horaire libre et la possibilité de prendre quelques heures de congé par-ci, par-là sur sa balance pour pouvoir répondre aux demandes de son enfant. Cette liberté lui donne le sentiment d'être complètement à sa disposition. Elle prend toujours au moins une heure de pause à midi pour rentrer et manger avec son enfant. Et en période rouge, lorsque le soir elle finit plus tard de travailler, elle déplace toutes ses tâches ménagères sur le week-end pour être quelques heures avec son enfant.

---

<sup>14</sup> Trad. : « Moi, à 11h30 je prends le bus, celui de Veillon, alors. C'est vrai, je pourrais terminer à 11h50 et puis prendre le bus de la Migros [supermarché], mais ensuite j'arrive à la maison plus tard pour préparer à manger. Il y a mon fils qui vient à midi. »

*Hélène (F42B\_C100) : « Pour moi c'est... ça m'arrange vraiment énormément ! Avant c'était strict, parfois je n'arrivais pas » ; « Mon horaire dépend tout le temps de l'enfant. Je travaille plus pour avoir des heures pour en avoir si jamais il m'appelle 'maman, j'ai besoin de toi', alors je peux sortir. C'est ça qui m'arrange vraiment bien. Il a le foot, il a le bowling, alors j'ai besoin d'avoir des heures un peu à côté à prendre petit à petit » ; « Je suis obligée de sortir plus tôt le mardi, parce qu'il doit faire ses devoirs le mercredi. Mais s'il n'a pas de travail, je peux rester plus tard » ; « Quelque fois mon fils me demande 'maman, tu ne peux pas rester avec moi' et moi je ne peux pas dire non. Maintenant je suis très très contente alors. » .*

Emilie est également une mère qui élève seule ses deux enfants. En instance de divorce, la liberté au niveau des horaires est pour elle un outil fondamental pour démontrer devant le tribunal qu'elle arrive à s'occuper des enfants sans aide extérieure et pour obtenir ainsi définitivement la garde des enfants. Pour trouver de tels horaires, elle a même abandonné sa profession d'aide soignante. Dès les premiers mois de travail dans la nouvelle entreprise, elle a pu se convaincre que son emploi actuel représente une solution idéale dans sa situation : *« ça plaisait beaucoup aux enfants. »*.

*Emilie (F31B\_C085) : « Pour moi ça me fait beaucoup, parce que comme ça je suis bien, je vois mes enfants [...] j'arrive à organiser. » ; « Moi [...] l'essentiel c'est que je fais les heures qui me plaisent par rapport à moi, par rapport à mes enfants. » ; « Mon boulot à moi c'est d'être infirmière [...] on est obligé parfois de changer [...] là c'était pour les enfants, pour avoir un horaire bien pour les enfants. » ; « ...comme on a l'horaire libre, j'aurais dû commencer plus tôt, à 6 heures 30 - 7 heures, ça m'arrangeait pas par rapport à la famille, aux enfants, alors là j'ai demandé si je peux commencer plus tard pour avoir un moment pour préparer les enfants pour aller les déposer chez la maman de jour, parce qu'elle ne peut pas avant, à 7 heures, [...] donc là on s'est mis d'accord pour 7 heures 30. »*

Le fait d'avoir une maman de jour et d'être séparée de son mari qui a la garde des enfants certains week-end lui permet de respecter les périodes rouges et de venir travailler même certains samedis, ce qui l'arrange pour rééquilibrer sa balance qu'elle utilise pour être plus présente auprès de ses enfants : *« Bon moi, si c'est pas mon week-end d'avoir les enfants, ça me dérange pas de venir. Si on travaille jusqu'à 11 heures, je gagne 6 heures. Ça va là ! [...] c'est 6 heures remontées. »*

Mais il n'y a pas besoin d'être divorcée ou seule pour être responsable unique pour l'organisation quotidienne par rapport à l'enfant et à la maison. Laura a trouvé une maman de jour qui peut garder son enfant le matin jusqu'à midi au plus tard. Elle a dû s'organiser dans son travail pour jouer avec cette contrainte.

*Laura (F35B\_C053) : « Si, au début ça m'est arrivé [d'avoir des problèmes d'organisation, de coordination quand le chef demandait de rester plus]. Maintenant je m'arrange pour*



*terminer toujours à 11h30. » ; « C'est tout un rythme à prendre. Au-delà du travail, on a d'autres responsabilités, alors... c'est toute une organisation. »*

Certaines femmes trouvent des arguments liés à la nature de leur emploi et de leur travail pour justifier qu'elles s'occupent plus que leur mari des enfants. C'est le cas de Daniela, dont le mari travaille dans la même entreprise et dispose donc aussi d'un horaire libre.

*Daniela (F37C\_PF100) : « C'est vrai qu'au B ils sont moins flexibles. Ils ne sont que 3 à décharger les camions, ils dépendent des camions qui viennent. Moi une fois qu'on m'a donné ma masse de travail je dépends plus qu'un peu. » ; « On n'a pas les mêmes horaires, moi je dois m'occuper de mon fils qui va à l'école. C'est dommage mais c'est l'organisation personnelle. »*

Qu'elles revendiquent le fait de bien s'occuper de leur famille ou qu'elles trouvent une légitimation d'ordre pratique, ce sont toujours les femmes qui mettent la vie familiale au centre de leur organisation quotidienne. Les heures qu'elles cumulent sur leur balance sont ainsi utilisées pour faire face aux imprévus de la vie domestique ou pour offrir des moments privilégiés à leurs enfants. Laura (F35B\_C053) n'a eu qu'une seule fois la balance en négatif, c'était lorsque son fils a été malade. Autrement, elle attend d'avoir cumulé suffisamment d'heures pour prendre des petits congés pour lui. Hélène (F42B\_C100) a la même attitude : *« Moi je ne prends pas des heures pour moi, mais seulement pour mon fils. Si à la fin de l'année j'ai plus de 10 heures, je prends des jours et on va faire du bowling ou autre chose. »*. D'autres carrément, comme Emilie (F31B\_C085), n'hésitent pas à descendre la balance pour passer du temps avec les enfants : *« Moi je suis pas en positif, je suis en négatif. Quand il n'y a pas beaucoup de travail, moi je pars toujours pour être avec les enfants »*.

Les femmes n'organisent pas seulement leur travail professionnel en fonction des responsabilités familiales qui leur incombent, mais s'arrangent aussi dans le travail domestique pour que les autres membres de la famille puissent être le plus à l'aise possible. Ainsi Rosa s'adapte aux horaires irréguliers de son mari et Jeanne met tout en œuvre pour créer un pôle de tranquillité à la maison.

*Rosa (F38A\_C023) : « C'est pas évident. Par exemple quand il fait la nuit, alors moi je dois m'organiser, je dois faire le plus gros le soir parce que le matin après je peux rien faire, il dort. C'est un peu dur à s'habituer, je dois suivre, alors des fois... »*

*Jeanne (F49C\_C059) : « Non, justement pas [il n'y a pas de tensions ni de difficultés avec le mari à cause des horaires] parce que j'ai choisi cette tranche d'horaire pour le bien de*

*tout le monde. Parce que le matin c'est le stress, tout le monde se lève, tout le monde est dans les salles de bains en même temps, à midi mon mari ne rentre pas toujours, mais quand il rentre, il aime bien que ce soit prêt. C'est normal. Les enfants la même chose. Donc pour moi, le matin ça me donnait moins envie, parce que c'était plus difficile pour m'organiser au niveau des repas et tout. Alors pour ça, j'ai choisi cet horaire, parce qu'en commençant à 14h00, j'ai pu faire à dîner, ranger, préparer pour le soir. Donc après, je suis tranquille. J'ai choisi cet horaire en fonction de la famille. C'est moins stressant que si je travaillais le matin Non, c'est un horaire qui convient parfaitement. » ; « Au début j'aurais voulu quelques matins, mais seulement occasionnellement. Mais pour l'organisation personnelle à la maison, je me rends compte que j'aime mieux être au travail l'après-midi et libre le matin. J'ai plus à faire le matin et après je pars au travail. Non, je crois que je garderais cet horaire. »*

Le travail professionnel des femmes est souvent considéré par les concernées mêmes comme « quelque chose » qui doit rester annexe à l'engagement familial. Dans l'idéal, leur absence ne devrait même pas être remarquée par les autres membres de la famille (cf. Emma et Carine) et parfois elles vont jusqu'à définir leur propre travail comme un passe-temps, ce qu'elles peuvent faire lorsqu'elles sont libres (cf. Rosa).

*Emma (F31B\_PF100) : « Si le soir je rentre après 17h30, les enfants ne se rendent pas compte, ils vont à l'école. Mon mari aussi, il a du travail aussi. »*

*Carine (F40C\_C050) : « Pour moi là le matin c'est vraiment l'idéal, parce que les enfants ils ont aussi la matinée toute remplie, à l'école, donc ça tombe très bien, je ne suis pratiquement pas absente, c'est-à-dire qu'ils ne remarquent pratiquement pas quand je travaille, je suis toujours là l'après-midi. »*

*Rosa (F38A\_C023) : « L'après-midi j'ai un petit peu libre et je peux venir travailler. Moi à la maison tout l'après-midi, ça m'embête, alors je préfère le matin m'occuper un petit peu de... et puis l'après-midi faire quelque chose, travailler ».*

Une femme (Monique) insiste tout au contraire sur le fait que son travail rémunéré existe bel et bien. Celui-ci est cependant tellement invisible aux yeux de son entourage et notamment de son mari, tout comme l'est le plus souvent aussi le travail domestique, qu'elle montre chaque mois à son mari sa feuille de décompte des heures travaillées. De cette manière elle veut lui prouver l'ampleur de son engagement professionnel et espère en tirer une reconnaissance.

Les femmes finalement qui ne vivent pas en couple ou qui n'ont pas d'enfants à charge insistent sur le fait qu'elles sont libres parce qu'elles n'ont pas de contraintes familiales. Elles évaluent donc leur situation par rapport à celle des femmes « épouses » et/ou

« mères », comme si le fait d'être femme pouvait difficilement se concevoir autrement. Il va de soi qu'aucun homme n'a fait la même réflexion.

*Denise (F50C\_PF060) : « Maintenant moi je suis beaucoup plus souple au niveau des vacances, je peux effectivement les déplacer, les modifier, c'est pas un problème. Je suis plus astreinte du tout aux vacances scolaires, alors j'ai aussi plus de flexibilité, ça c'est sûr alors. Pour moi c'est certainement plus facile que pour une mère de famille. »*

*Jeanne (F49C\_C059) : « Non [il n'est pas difficile de s'organiser à la dernière minute], moi je n'ai pas des enfants. C'est clair que si on a des enfants peut-être en vacances, c'est différent. »*

*Florence (F47C\_C100) : « Moi j'ai déjà été 15 jours toute seule du matin au soir, on doit se l'imaginer ! 6.45-18 heures. Mais moi ça ne me gêne pas, je n'ai pas de charges, je n'ai pas à être à la maison pour des enfants, je ne dois pas rentrer pour les repas. »*

Ce phénomène se constate autant pour les femmes qui ont déjà connu une vie familiale (citations précédentes) que pour les femmes qui n'en ont pas encore fait l'expérience et qui l'anticipent plutôt (citations suivantes).

*Elisabeth (F55B\_C100) : « J'ai pas d'enfants, quand il y a des enfants c'est différent. Une personne qui a des enfants à la maison, la maman elle va peut-être en semaine rouge quand il y a plein d'heures, elle sera plus énervée premièrement et il y aura plus de tension, là c'est vrai que ça crée des problèmes. Je pense que pour des personnes qui ont une famille, là c'est délicat. »*

*Céline (F24B\_PF083) : « Moi ça ne m'a pas perturbé, parce qu'en général j'arrive plus tôt que mon mari et puis là ben on rentre en même temps, mais c'est pas facile parce qu'il faut faire encore ce qu'il y a à la maison, la lessive, à manger et tout, quand c'est rouge, c'est dur. Mais autrement non. Mais c'est sûr ceux qui ont des enfants, moi j'ai pas encore d'enfant (rires), ça doit pas être facile. » ; « Les semaines rouges il faut tous les jours tirer une heure de plus, chaque soir finir à 17h00, c'est vrai que des fois ceux qui ont des enfants, ça doit pas être facile. Ça fait beaucoup d'heures. »*

Certains hommes aussi apprécient pouvoir aménager leur temps de travail en fonction de leur vie familiale. C'est alors surtout la disponibilité lors des week-ends et des soirées qui importe. Antonio (H38B\_C100) par exemple apprécie les fins d'après-midi avec ses enfants, pour cela « *J'aime bien commencer plus tôt et finir plus tôt* ». Raymond (H55A\_C100) a même changé d'entreprise au moment de se marier pour limiter les piquets et les horaires atypiques, très courants dans sa profession (il est électricien). D'après lui, la liberté que lui laisse un horaire régulier et prévisible est fondamentale pour l'organisation de sa vie privée

et familiale. Mais le type de contrat de travail n'est jamais remis en question par les hommes pour des questions familiales et l'horaire seulement marginalement.

Pour beaucoup d'hommes au contraire, il est tout à fait normal que la famille accepte que leur travail prime sur la vie familiale. Il est vrai que l'horaire libre leur permet de ne pas complètement manquer à leur engagement familial, mais en période de forte activité, c'est leur femme qui prend en charge la totalité des tâches domestiques :

*Thomas (H34C\_C100) : « C'est vrai que j'ai déjà eu quelques petites remarques 't'as de la chance, tu commences tard', parce que c'est vrai que dans les périodes en guillemets vertes, je peux par exemple me permettre de vite aller amener les enfants à l'école le matin. Même en semaine rouge, si tout d'un coup on doit partir, on peut partir quand même. L'important est que le travail soit fait. Mais si on part à 16h, le lendemain on a un peu plus de remords, voilà. » ; « [Lorsque en période rouge je rentre tard] là c'est l'épouse qui me dit 'il faut les comprendre [les enfants], ils sont déjà au lit et ne te voient jamais. »*

Aux critiques de sa femme, il répond que cela fait partie de son travail et de son salaire. Les gens qui le voient ponctuellement ne voient donc que les côtés positifs, mais sa famille qui vit quotidiennement avec lui, doit subir les périodes moins agréables de la haute saison.

Si la plupart des femmes aménagent leur taux d'occupation et leurs horaires pour faire face aux responsabilités familiales, j'ai aussi pu rencontrer une femme qui a fait de son plein temps et de ses horaires atypiques un atout pour sa carrière, tout en s'occupant seule de son enfant.

*Florence (F47C\_C100) : « Moi j'ai toujours travaillé. Je n'ai jamais eu un travail où je faisais des heures de bureau. Dans le médical, j'ai travaillé de nuit. J'ai assuré ma vie de famille, j'ai eu des enfants, euh. Je recherchais déjà les heures que les autres n'aimaient pas, parce que j'aimais bien. C'est des périodes privilégiées. Ce n'est pas un horaire comme tout le monde, et puis à certaines heures, de nuit, en fin de nuit, en début de nuit, il y a toujours des rapports particuliers, ce n'est pas du tout pareil. Comme quand j'étais à l'hôpital de nuit, j'ai eu des responsabilités, et puis on peut leur accorder un moment. C'est ça que j'aime. »*

Aujourd'hui qu'elle jouit d'un horaire plus normal, elle profite du fait de ne plus avoir d'enfants à charge pour montrer à son chef une disponibilité maximale (« *Moi j'ai déjà été 15 jours toute seule du matin au soir, on doit se l'imaginer ! 6.45-18 heures. Et puis je prenais juste une demie heure à midi, mais moi ça ne me gêne pas* »). Son rêve serait de devenir secrétaire de direction (cf. chap. 8.3.4.2).

Les contraintes de la vie domestique et familiale sont donc très claires et fortes pour les femmes dans cette entreprise. En réalité, l'organisation sociale est telle en Suisse que les femmes n'ont le plus souvent pas d'autres choix que de trouver un emploi qui s'adapte à leur rôle familial. Les crèches sont rares, l'assurance maternité inexistante et les horaires scolaires calqués sur un modèle familial où la mère reste au foyer. Tant que ce cadre institutionnel ne s'ouvre pas davantage à une politique familiale volontariste et/ou que les rapports de sexe deviennent plus égalitaires en matière de division du travail familial, il est difficile pour une femme d'entreprendre une carrière professionnelle tout en ayant une famille, leur statut-maître demeure immanquablement le domaine domestique. Il est vrai que les femmes rencontrées semblent parfaitement s'accommoder de cette situation. Elles sont étonnamment satisfaites de leur statut professionnel souvent précaire et subalterne et revendiquent leur rôle central et leurs compétences dans la coordination de l'activité rémunérée et de la vie familiale. Cela n'empêche que la répartition des rôles est fortement sexuée et fondamentalement inégalitaire. Dans leur discours, les maris ou compagnons n'apparaissent d'ailleurs jamais comme source de décharge des tâches domestiques, à l'exception des rares cas où ils s'occupent des enfants pour entreprendre des activités récréatives. Inversement, pour les hommes la sphère familiale ne renvoie guère à la question des tâches domestiques. Le premier constat se recoupe avec l'observation faite par les français quant au réinvestissement dans la famille du temps libéré par les 35 heures. Si les femmes passent davantage de temps avec les tâches ménagères en diminuant ainsi la pression temporelle dans ce domaine, les hommes augmentent au mieux le temps dédié aux enfants (enquête « RTT et modes de vie », voir p.ex. Viard, 2001, Méda, 2002).

Jusqu'à présent, j'ai montré dans quelle mesure le temps de travail est aménagé en fonction de la situation familiale. Or, il apparaît aussi que l'influence existe dans le sens inverse. Elle est même extrêmement structurante, comme beaucoup de travaux l'ont déjà souligné (p.ex. Wendorff, 1985, Zoll, 1988, Sue, 1994, Garhammer, 1994, Borghi et al., 1996, Garhammer, 1999<sup>15</sup>). Mais cette influence du temps de travail sur l'organisation temporelle de la vie privée est peu remarquée par les personnes concernées en raison de son évidence. Dans certains cas, il m'a quand même été possible de faire s'exprimer les gens à ce sujet.

---

<sup>15</sup> Egalement les travaux sur la destructuration temporelle en cas de chômage sont éclairants à ce propos, dont l'exemple le plus classique est l'enquête sur les chômeurs de Marienthal (Jahoda et al., 1981).

Les solutions liées à la garde des enfants sont par exemple très clairement dictées par le rythme de travail (p.ex. Laura). De même, la vie quotidienne de façon plus générale est souvent accordée d'après les horaires de travail. Denise, qui à l'époque avait choisi son contrat parce qu'elle avait des enfants petits, admet qu'aujourd'hui elle pourrait travailler à un taux plus élevé ou tout au long de l'année, mais elle préfère garder l'aménagement actuel parce que, à la longue, il a structuré toute son organisation privée. Cette organisation serait aujourd'hui coûteuse à remettre en question.

*Denise (F50C\_PF060) : « Je le garde [l'horaire fixe et périodes fixes] parce que je peux le garder comme ça et puis ça va bien. C'est un choix de vie [...], j'ai une qualité de vie parce qu'on a plus le temps pour autre chose. [...] j'ai des autres horaires à côté de mon travail qui m'obligent à être ponctuelle ».*

L'agencement de la vie privée par rapport au travail est spécialement visible et difficile lorsque le temps de travail n'est pas régulier. Pour cela, le préavis est extrêmement important : Véronique (F32C\_C100) « *Il faut que chaque personne ait l'information, pour qu'il puisse s'organiser sa vie privée. C'est important le fait que ça soit annoncé au niveau de l'organisation des gens.* ». Brigitte (F55C\_C050) affirme qu'elle aime la régularité « *comme ça je m'organise par rapport à mon travail* ». Lorsque l'entreprise lui demande de rester plus longtemps, il faut qu'elle le sache au moins un jour avant pour pouvoir se « *débrouiller en famille* » et organiser son ménage en conséquence .

Mais les variations d'horaire et de durée sont relativement bien acceptées, même si cela demande des réorganisations importantes, parce qu'elles font partie du contrat de départ et surtout parce que les salariés ressentent que l'entreprise, de son côté, fait également des efforts pour respecter la vie privée des salariés. Carine par exemple, est prête à bouleverser ses projets en famille pour répondre aux besoins de l'entreprise en raison de la compréhension que sa cheffe lui témoigne quant à ses engagements familiaux. Elle donne pour preuve qu'elle va sacrifier une partie de ses vacances avec les enfants fixées depuis longue date pour continuer à travailler.

*Carine (F40C\_C050) : « On sait qu'on doit aussi s'arranger par rapport au travail. Je crois que si on te fais comme ça on attend aussi un retour. C'est déjà rien que par conscience. » ; « Bon là, c'est par exemple la semaine prochaine, parce que normalement c'est cette semaine où il y a les vacances scolaires et je prenais toujours, parce qu'on part en ski avec les enfants et là par exemple comme il y a beaucoup trop de travail on ne pourra pas partir, et je vais voir ma famille seulement mardi soir, et je travaillerai lundi et mardi; mais c'est la première fois que ça arrive. »*

Ce n'est sûrement pas un hasard si les trois citations concernant la structuration de la temporalité privée par celle professionnelle se réfèrent à des femmes uniquement et à leur rôle familial. Pour les autres personnes il apparaît en effet tellement naturel que la vie privée s'adapte aux rythmes de travail qu'elles ne mentionnent jamais cet aspect.

### 8.2.3 Les activités de loisir

Venons-en maintenant aux autres activités du domaine privé qui ne sont pas directement liées à l'entretien d'une famille. La question qui se pose ici est de savoir dans quelle mesure le temps de travail empêche ou met en difficulté certaines activités et/ou en favorise d'autres, ou à l'inverse, dans quelle mesure les salariés agissent sur l'aménagement de leur temps de travail pour effectuer des activités quotidiennes et récréatives. Est-ce qu'ils adaptent donc leurs loisirs aux nécessités ou pressions du travail, ou aménagent-ils le temps de travail en fonction de leurs loisirs<sup>16</sup> ?

Beaucoup de salariés affirment que leur horaire est adapté à leur rythme biologique. Ils commencent à une certaine heure parce qu'ils aiment ou non se lever tôt, et ils finissent leur travail quand leur physique donne des signes de fatigue.

*Chantal (F50C\_C080) : « Moi je suis plutôt du matin que du soir, je préfère venir plus tôt le matin et pas rester trop tard le soir. Comme il y en a qui préfèrent venir plus tard le matin et travailler plus tard le soir. »*

*Céline (F24B\_PF083) « j'aime bien me lever tôt et puis finir plus tôt le soir ».*

*Yolande (F57C\_C100) : « Je me lève tôt aussi, donc. Je suis toute seule, mon mari est décédé. Alors je peux pas rester au lit. Donc moi à 7 heures et demi il faut que je sois au travail, j'entends. Je ne pourrais pas commencer à 8 heures. »*

*Luis (H21B\_C100) : « Ben ça dépend à quelle heure je me lève. (Rires) »*

*Sylvia (F27B\_PF100) « Depuis qu'on doit timbrer je préfère commencer avant et finir avant. Honnêtement je préfère, ça m'embête de finir à 17h00 ou bien à 16h30 parce que le temps qu'on arrive à la maison c'est déjà 17h00. Enfin moi j'ai mes habitudes mais bon c'est normal que s'il y a du travail il faut rester. C'est qu'il y a aussi des trucs à faire parce que le temps qu'on arrive faire les commissions et tout... moi je préfère honnêtement partir à 16h00. Des fois je prends celui là [le bus] de 6h30 et j'arrive à 6h55 et je commence à 7h00*

<sup>16</sup> J'utilise ici de manière abusive la notion de loisir pour plus facilement la distinguer des engagements familiaux. En réalité j'inclus dans ce chapitre aussi toutes les activités et tâches liées à la vie quotidienne d'une personne sans obligations familiales.

*mais bon là c'est parce que ou je reste endormie ou bien je suis fatiguée mais c'est rare que je vienne pour 7h00. »*

*Béatrice (F40C\_C100) : « J'ai besoin le matin d'avoir une limite, [...] par contre j'aime pas le soir, j'aimerais pouvoir rester librement jusqu'à ce que j'ai fini mon travail. Il y a des fois où j'aurais pu rester jusqu'à 21h. »*

*Barbara (F58B\_C100) : « Si un jour on est fatigué, on rentre. »*

*Emilie (F31B\_C085) : « Ca dépend si je suis fatiguée ou pas, ou si j'ai quelque chose à faire. »*

Il arrive à certains de ne pas bien savoir quoi faire de la liberté offerte (horaire variable) parce que leur vie privée et sociale était organisée de manière à ne pas empiéter sur les journées de travail : Carla (F31B\_C100b) : *« Avant j'étais confuse, je ne sais pas, t'as l'opportunité de faire mille et une choses. C'est ça qui est bien. »*. D'autres par contre savent très bien pourquoi prendre quelques heures sur ces journées, surtout s'ils ont des activités régulières. Diran (H23B\_C100) par exemple part tous les mardis et jeudis un peu plus tôt pour aller au match de foot et Chantal prend un peu de temps les lundis et les mercredis après-midi pour suivre une activité avec son mari. Mais le plus souvent, l'horaire libre est plutôt utilisé de manière occasionnelle, pour répondre à des besoins, à des envies ou à des occasions sporadiques.

*Béatrice (F40C\_C100) : « Je trouve ça [l'horaire variable] très très positif pour pouvoir s'organiser aussi un petit peu mieux dans le privé ».*

*Felipe (H52B\_C100a) : « Des fois le matin je n'arrive pas, je n'ai pas envie de me lever trop vite, alors je viens à 7 heure et demi mais c'est pas demander à mon chef, je viens à 7 heure et demi. Si je viens comme ça, je pars plus tard. On a quand même des envies qu'avant on ne savait pas. Avant ça faisait stop, 5 heures, à midi on va manger à midi jusqu'à 1 heure, moins le quart ou 1 heures, mais quand même ça fait comme au militaire et puis on devait faire ça. »*

*Christine (F37B\_C100) : « Quand j'ai assez d'heures je reste parfois au lit ou je pars plus tôt pour profiter de mon jardin. C'est une façon de se déconnecter du monde du travail. »*

L'horaire libre, combiné à la possibilité de cumuler des heures sur la balance et de les compenser à sa guise dans la limite du travail à accomplir pour l'entreprise, est donc apprécié aussi pour des activités de détente. Dans ce contexte, le thème de la piscine revient assez régulièrement, au point qu'il faut se demander s'il correspond vraiment à un pratique



si répandue ou si ce n'est pas simplement l'exemple le plus utilisé par les supérieurs pour inciter leurs collaborateurs à « profiter » des semaines vertes.

*Carla (F31B\_C100b) : « Quand on est vraiment fatigué on peut partir et puis on récupère après. Tu peux prendre des engagements en dehors du travail, des autres engagements qui le permettent bien entendu. Quand il y a pas beaucoup tu peux partir et faire autre chose, s'il fait beau pour autant être à la piscine, des trucs comme ça. »*

*Inès (F51B\_C050) « Vous dites 'ah, je peux profiter pour aller à la piscine ou d'aller je sais pas où, sans penser qu'il [le chef] va me le donner ou pas me le donner [le congé]. »*

*Felipe (H52B\_C100a) : « Si je veux faire quelques jours, finir à trois heures et demie en une semaine verte, aller à la piscine, j'ai pas besoin d'aller justifier. »*

Il reste que la belle saison est plus profitable pour donner un sens à des journées de travail raccourcies, surtout s'il n'y a pas de charges familiales. Et pour les quelques personnes qui doivent travailler davantage pendant l'été, son absence se fait sentir nettement.

*Alessandra (F31B\_C100c) : « La chose un peu négative chez nous c'est qu'on a beaucoup de travail en hiver et beaucoup de travail en été, parce qu'on a la collection d'hiver qu'arrive, donc au mois de juillet on peut oublier la piscine. Alors on travaille, on travaille, on travaille, bon il y les vacances heureusement. Mais c'est vrai que ça tombe mal, ça tombe en plein mois de juillet août, la seule échappatoire c'est les vacances. Mais bon l'hiver c'est agréable, il fait mauvais de toute façon, mais là arriver mars – avril chez nous on est en vert. Vous me direz c'est pas le grand soleil, bon il peut faire toujours au mois de mai par exemple, y'a des belles journées, on peut partir, on va pas nous dire 'ouais vous restez' ». »*

L'horaire fixe peut autant constituer un frein à des activités de loisir que l'irrégularité des horaires. Ce sont en particulier les horaires qui se placent tard dans la journée qui posent un certain problème pour les activités sociales.

*Marie-Danielle (F58C\_C100) : « Je dois dire que des fois c'est dur de travailler tous les soirs jusqu'à 7 heures. C'est difficile, parce qu'on a l'impression de ne plus avoir de vie sociale. Quand on arrive le soir, j'arrive chez moi à 7 heures 20, si je ne traîne pas en route, si je ne discute pas avec des collègues devant la porte, 7 heures 20 comme ça. Si vous voulez aller à un concert, souvent ça commence à 8 heures, 8 heures et demi, vous n'avez pas le temps de vous changer, de vous doucher, de décompresser et puis manger encore quelque chose. J'ai l'impression des moments que je ne fais plus rien d'autre que de travailler. »*

*Jeanne (F49C\_C059) : « La gym, j'avais dû arrêter parce que j'avais un programme de gym de 19h00-20h00, et comme il fallait timbrer, j'arrivais juste un quart d'heure trop tard, et ça n'allait pas. Et par chance, la personne qui me donne la gym fait un cours de 20h00-21h00 maintenant. Mais d'ailleurs justement, j'avais demandé si je pouvais partir ce jour*

*là, le jeudi, un quart d'heure plus vite. Alors, on m'avait accordé, mais que pour cette période normale, mais ce n'est presque finalement jamais le cas. Le jeudi soir, il y avait toujours assez de monde, et l'été quand c'est assez calme, il n'y avait pas de gym non plus. Parce que ça me stressait plus qu'autre chose. Il fallait quand même avertir avant, et après il fallait voir s'il y avait assez d'appels, si je pouvais m'absenter un quart d'heure avant, prendre mes affaires avec, courir,... J'étais alors toujours sur le qui vive, est-ce que je pourrais y aller ou pas?! Je n'avais plus de plaisir pour finir. Alors oui, c'était la seule activité, en fait, que j'ai abandonnée. Sinon, les amis, les gens que je veux voir, je peux les voir le matin. Il n'y a pas de problème. »*

Avoir des horaires se situant dans une fourchette « normale », donc ni très tôt ni très tard dans la journée, et avoir les week-end libres est pour beaucoup de gens plus important que la régularité même des horaires, à condition que les variations puissent être connues ou moins pressenties à l'avance. Nicolas avait connu dans son travail précédent des horaires atypiques. Aujourd'hui, malgré le fait qu'il doit adapter ses temps de travail aux couleurs de la semaine, il a l'impression d'avoir beaucoup plus de temps pour lui.

*Nicolas (H52B\_C100b) : « Quand j'étais chez Kodak, parce que je commençais à 4h du matin, on finissait toujours plus ou moins tôt. Pour le gens 't'as de la chance, t'as l'après-midi pour toi'. Mais le matin à 2h30 on devait être debout pour aller travailler, ce qui fait que le reste du temps on avait envie de rien faire en fait. Je dirais qu'on a plus de temps maintenant qu'on a des horaires quand même plus ou moins normaux. Parce qu'avant on rentrait l'après-midi et on était crevé. On était totalement décalé pour tout, on faisait déjeuner-dîner à 10h30-11h le matin, en fait on dînait pas, on grignotait souvent quand on rentrait et puis souvent on allait se coucher pour être debout le matin. Ça décale tout. Là on avait des problèmes, c'est qu'on ne pouvait plus voir personne. Maintenant ça va. Maintenant je peux profiter des fins d'après-midi. »*

Aujourd'hui, Nicolas évite de travailler le samedi, la compensation offerte (50% de temps en plus sur la balance) ne l'intéresse pas. Le temps du samedi a trop de valeur pour lui, dans sa vie privée : *« Je me dis que c'est déjà assez court le week-end comme ça. En travaillant le samedi on ne fait plus rien. »* Il prend d'ailleurs systématiquement le vendredi lorsqu'il doit compenser ses heures de la balance : *« Ca m'arrange, j'aime mieux prolonger le week-end. »*

Il est en outre intéressant d'observer que la journée du vendredi est généralement plus courte pour tous les collaborateurs. Non seulement les heures bloquées finissent plus tôt, mais les gens ne respectent pas toujours ces heures bloquées du vendredi ou prennent tout l'après-midi de congé. Dans certains services il s'est même instauré une espèce de règle que les compensations se font de préférence à ce moment là. Le temps libre en bloc, allongeant dans ce cas le week-end, est clairement ressenti comme plus utile par les salariés. Cette

préférence se constate d'ailleurs régulièrement dans les enquêtes sur les souhaits d'aménagement d'une réduction du temps de travail (Wachowski, 1987; Provonost, 1988, Boulin et al., 1996 et tant d'autres). Là encore, je n'ai pratiquement pas eu de témoignages sur cette préférence, sans doute parce qu'elle allait trop de soi et n'était pas remise en cause par les pratiques de l'entreprise.

Pour terminer je rappelle à nouveau que la répartition de l'activité sur l'année trouve, pour la grande majorité du personnel de cette entreprise, une heureuse concordance avec les rythmes scolaires et les saisons vacancières. Les périodes de basse activité de presque tous les services se situent en été et autour de Noël, ce qui permet à presque tous de placer les congés aux moments les plus convoités. Même les balances sont alors utilisées pour allonger les jours de vacances ou alléger les jours de travail (en juillet et en décembre, les deux tiers des salariés portent leur balance en négatif, contre en moyenne un seul tiers pendant le reste de l'année).

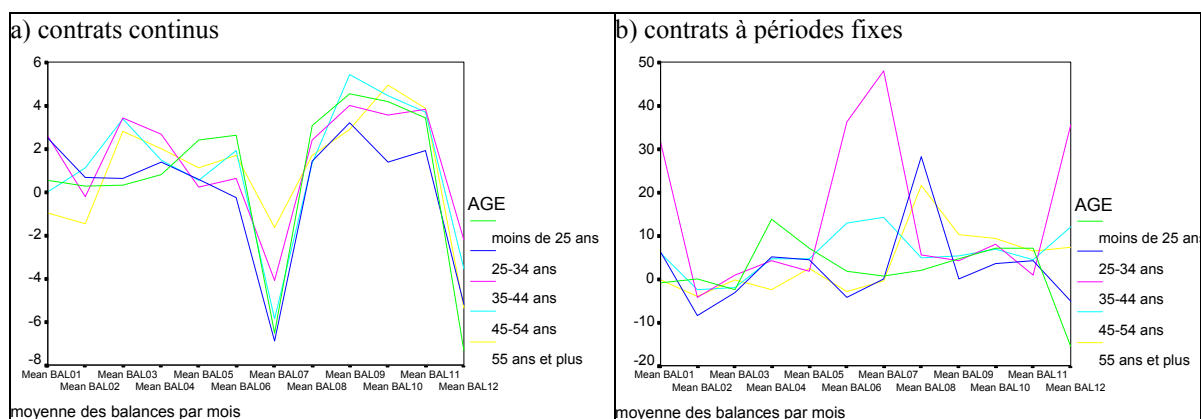
#### 8.2.4 L'âge et les modes de vie

D'après le discours des cadres supérieurs, l'âge et le mode de vie des collaborateurs devaient être étroitement lié à leur capacité de « profiter » de l'horaire variable et des congés pris sur la balance. Les chefs d'équipes expriment cette même idée. José pense que les jeunes vont plus facilement en négatif parce que leur rythme et leur cadre de vie sont moins régulés, moins contraints.

*José (H43B\_C100) : « Peut-être plus facilement les jeunes, les jeunes qui ont une voiture, elles partent plus facilement. Elles dépendent pas du bus ou du mari qui viennent les chercher à 16h30. Les jeunes filles de 23, 24 ans elles sont indépendantes, elles ont des voitures alors elles partent facilement. Tandis la femme mariée qui a son mari qui vient la chercher ou qui a son bus à 16h30 elle reste facilement jusqu'à 16h30. »; « En tout cas dans mon secteur j'ai l'impression que de plus en plus les gens comprennent, mais des fois c'est les moyens de transports ou elle garde ces jour pour les vacances. Je vous dis maintenant c'est les jeunes qui partent facilement maintenant qu'elles ont leur voitures vers les 15h00. Mais les femmes d'un certain âge je dirais 40-50 ans elles restent jusqu'à 16h30 elles prennent cette balance là pour finir un jour ou deux jours avant les vacances. »*

Pour lui, la jeune génération se caractérise donc par la possession d'une voiture et par l'indépendance des femmes. Les analyses qui suivront vont montrer que l'âge en soi ne semble pas véritablement influencer le comportement temporel des salariés.

graphique 46 : moyenne des balances par catégorie d'âge



Source des données : JBM, Veillon

Contrairement à une idée répandue dans l'entreprise, il n'y a pas de différences sensibles dans l'utilisation des balances entre les catégories d'âge, les jeunes ne sont pas plus souples que les autres. Par contre on voit une différence parmi les employés à périodes fixes. La catégorie d'âge moyenne (entre 35 et 44 ans) est de loin la plus prête à travailler plus que prévu ou dans des périodes non convenues, notamment hors saison. Ce constat peut paraître étonnant en sachant qu'il s'agit uniquement de femmes, qu'elles sont plus souvent mariées que dans les autres types de contrat (85% d'entre elles son mariées contre 62% en moyenne dans l'entreprise) et que d'après leur âge il est probable qu'elles aient des enfants à charge. On pourrait interpréter ce résultat de deux manières. D'une part on peut supposer que leurs enfants devenant petit à petit autonomes, ces femmes aient envie de casser leur rythme habituel ou qu'il est nécessaire qu'elles acceptent de travailler quand tous les autres sont en vacances pour avoir une chance de réintégrer le monde du travail. Au vu des analyses déjà réalisées sur les statuts d'emploi, la deuxième hypothèse semble plus probante. D'autre part on peut aussi faire l'hypothèse que leur famille dépende des entrées financières supplémentaires qu'elles peuvent apporter pour assurer la formation de leurs enfants grandissants.

Toutes les autres analyses quantitatives ont donné des résultats analogues. Il n'y a pas de lien significatif entre l'âge et les heures fournies, la variance des balances, les heures d'arrivée et de départ ou encore la typologie horaire. Même l'analyse des entretiens n'a révélé aucun indice d'intérêt. Les quelques effets partiels qui ont pu être constatés ne peuvent pas être interprétés comme relevant de l'âge chronologique en soi, ni d'une dimension générationnelle comme le supposent les cadres. Ce sont plutôt des dimensions proches mais non strictement dépendantes de l'âge chronologique qui peuvent être

invoquées. La plupart d'entre eux, comme le genre, l'étape de vie, la forme physique et la possession d'une voiture ont déjà été discutés dans les chapitres précédents.

### **8.2.5 Enseignements**

Le lien entre la vie hors travail et le comportement horaire au travail est très fort, même si cela n'apparaît pas toujours très clairement aux salariés eux-mêmes en raison de son évidence. L'organisation de la vie privée s'est tellement forgée d'après une temporalité uniforme du travail que cela est perçu comme normal et que la temporalité privée n'est pas remise en question. Même lorsque le temps de travail peut être aménagé individuellement, les salariés n'ont pas toujours des raisons de modifier fondamentalement la disposition de leurs horaires.

Dans le cas des femmes qui ont des charges familiales, il apparaît plus clairement que les deux temporalités sont fortement liées. Parce que la compréhension des rôles respectifs de la femme et de l'homme place la famille au centre de la coordination temporelle des mères de famille mais aussi des autres femmes et que le cadre institutionnel renforce cette compréhension, elles sont plus facilement amenées à aménager leur temps de travail en fonction de l'organisation privée et d'événements exceptionnels pouvant survenir dans la sphère domestique. Mais que la famille soit le principe organisateur de toutes les activités des femmes ne signifie pas qu'elles ne se montrent pas flexibles dans le sens de l'entreprise, bien au contraire. Tout comme les hommes, elles intègrent les exigences de production dans la gestion quotidienne de leur temps de travail. Leurs témoignages révèlent parfois même des comportements proches du sacrifice. Tout se passe comme si elles se sentaient en devoir de montrer leur disponibilité en échange des arrangements que l'entreprise leur concède. Et plus que les hommes, ce sont les femmes qui supportent les fluctuations d'activité les plus importantes. Ce sont les types d'emploi qu'elles occupent qui expliquent ce phénomène. Il est le résultat d'une articulation entre une certaine politique de l'emploi de l'organisation et une certaine division sexuelle du travail encore fortement ancrée dans la société suisse.

## **8.3 Les statuts et ressources externes à l'entreprise**

Nous avons déjà vu que le genre joue un rôle important dans le comportement temporel au travail non seulement parce qu'il canalise les rôles hors travail, mais aussi en tant que statut.

Les emplois précaires et les horaires fixes sont attribués aux femmes non seulement lorsqu'elles le souhaitent expressément. Dans ce chapitre je vais considérer d'autres statuts et ressources qui sont susceptibles d'intervenir dans la configuration du temps de travail. Il s'agit du statut de citoyenneté des salariés, à savoir leur permis de séjour et leur nationalité, leur niveau de formation et leur syndicalisation, tant individuelle que collective. En tant que statuts, les dimensions considérées renvoient à la manière dont la position des individus dans la société en général détermine aussi leurs privilèges à l'intérieur d'une entreprise. En tant que ressources, elles renseignent sur la capacité potentielle des acteurs à négocier des arrangements dans leur intérêt, dans la mesure où ces ressources sont mobilisables.

### 8.3.1 Le statut de citoyenneté

La nationalité et le type de permis de séjour sont corrélés avec le type de contrat de travail conclu ainsi qu'avec la plupart des indicateurs de comportement temporel. Leur influence reste cependant plus faible que celle du sexe notamment. Les européens de l'est et les gens venant de pays en voie de développement, ainsi que les gens n'ayant qu'un permis annuel sont par exemple majoritaires parmi les auxiliaires ainsi que parmi les personnes qui ont un horaire souple. Les gens qui ont des horaires de type 'flexible tardif' ou 'régulier moyen' sont majoritairement suisses, alors que les horaires de type 'hâtif long' appartiennent plutôt aux étrangers, toutes origines confondues<sup>17</sup>. Il n'est par contre pas possible d'établir un lien linéaire et continu entre le degré d'intégration assurée par la nationalité ou le permis de séjour et le degré d'intégration dans l'entreprise. La présence de nombreuses femmes suisses et/ou parfaitement intégrées qui occupent des emplois relativement précaires (notamment les téléphonistes) peut expliquer ce phénomène. De plus, la presque totalité des correspondances disparaissent lorsqu'elles sont contrôlées par le bâtiment et le service auquel les salariés appartiennent. La nationalité et le permis de séjour définissent donc plutôt la fonction interne et le métier qu'une personne peut exercer, que directement son statut interne. Mais par ce passage par la fonction, c'est aussi son comportement temporel qui sera tracé. La seule exception est constituée par les statuts les plus précaires (permis annuels et origine géographiquement et culturellement lointaine) à qui sont attribués les contrats auxiliaires dans le bâtiment B, et de surplus de préférence les postes de travail

<sup>17</sup> Pour une description de la typologie horaire, voire annexe 7.

temporellement contraints par la machine de tri ou une chaîne d'approvisionnement des articles à traiter.

Le fait d'être étranger et de ne pas maîtriser parfaitement la langue amène par contre les concernés à anticiper leur positionnement inférieur. Ils réduisent leurs ambitions et préfèrent se mouler dans le comportement attendu par le supérieur.

*Alice (F36B\_C085) : « Je suis une étrangère, je n'ai pas de futur ici du fait que je ne parle pas bien le français, je ne peux pas grimper. » [lors de l'entretien elle semblait pourtant très bien maîtriser la langue].*

*Felipe (H52B\_C100a) : « [à la question s'il envisageait une promotion] Non, peut-être pas à mon âge et puis je suis de langue espagnole et tout ça. »*

J'ai aussi déjà relevé une inégalité en matière de transports entre les suisses et les étrangers, inégalité qui a une répercussion sensible sur la marge de manœuvre au niveau des horaires (chap. 8.1.4<sup>18</sup>). La situation financière plus difficile que les étrangers vivent en raison de leurs faibles salaires se répercute donc aussi sur leur autonomie temporelle.

Le défaut de compétences linguistiques, allant de pair avec une faible intégration culturelle, me semble en outre être très importante pour la compréhension des (in)capacités de négociation des temps de travail. Ainsi, les personnes ayant eu visiblement le plus de difficultés à s'exprimer lors de l'entretien sont aussi celles qui se conforment le plus directement aux ordres de leur supérieur ou qui se coulent tout simplement dans le comportement de leurs collègues. Ils n'ont, à mon avis, souvent pas vraiment compris en quoi consiste le système de gestion du temps de travail dans leur entreprise et ne connaissent que très peu leurs droits en la matière. Dans le meilleur des cas ils savent vaguement qu'ils pourraient éventuellement venir et partir à d'autres heures ou même partir pendant les heures bloquées en prenant des heures sur leur balance, mais ils ignorent la teneur exacte des règles fixées dans le contrat collectif qui peuvent les faire bénéficier de tels arrangements. Il est difficile d'étayer ces réflexions par des citations éloquentes car ces entretiens consistaient la plupart du temps en échanges verbaux très minimaux, les personnes répondant par simple oui et non ou formulant des idées qui ne pouvaient avoir leur plein sens qu'en combinaison avec les gestes et le ton de la voix.

---

<sup>18</sup> Par exemple, parmi les personnes interrogées, tous les suisses possèdent une voiture, alors que ce n'est le cas que pour 40% des étrangers.

### 8.3.2 La formation

Quant à la formation des salariés, je ne dispose que des informations des personnes interviewées. Leurs témoignages m'ont confirmé que l'organisation pratique une politique très claire de recrutement et de carrière interne. Elle engage des gens non ou peu formés ou en tous cas non qualifiés pour le poste qu'ils occupent et les fait ensuite évoluer en interne. La formation sur le tas et les qualifications non sanctionnées et donc valables uniquement en interne contribuent certainement à fidéliser le personnel dont l'ancienneté moyenne est étonnamment élevée malgré le recours massif à des emplois précaires (elle dépasse les 10 ans) ; ceci est particulièrement vrai au bâtiment B où le chef du département (et donc le responsable du recrutement) a lui même accédé à sa position de haute responsabilité par une longue carrière en interne (il a un CFC - apprentissage - non pertinent pour sa fonction et aucune formation spécifique en logistique ou en gestion). De plus, l'organisation suit une logique similaire pour l'évolution des types de contrat : elle embauche souvent d'abord comme auxiliaire et stabilise ensuite petit à petit ses salariés en leur proposant un contrat à périodes fixes temps partiel, puis à plein temps pour aboutir enfin à un contrat continu à plein temps.

Le personnel est donc en général plutôt mal formé et peu qualifié. Au bâtiment C, le niveau général de qualification est un peu plus élevé, mais le modèle d'embauche et de carrière vu préalablement reste prédominant. Dans un tel contexte, on peut exprimer l'hypothèse que des personnes formées et qualifiées ont tendance à être insatisfaites dans cette entreprise parce que cette dernière ne leur offre pas une politique de ressources humaines adaptée à leur profil (notamment concernant la gestion de leur carrière et l'évolution de leur formation) et parce qu'ils sont difficilement compris par les autres employés (peu formés et qualifiés en majorité). Plusieurs personnes m'ont en effet confié qu'ils voulaient partir, souvent après avoir suivi des formations externes non offertes par l'entreprise. Ceux qui ont envie d'évoluer, de se former, s'orientent en dehors de l'entreprise car ils ne trouvent pas d'écho à leurs ambitions à l'intérieur.

*Béatrice (F40C\_C100) : « J'ai envie de me renouveler, j'ai envie de faire autre chose, je suis plus très heureuse ici. J'aimerais bien faire des cours du soir pour faire une autre formation. Pour les cours, j'ai jamais posé la question parce que j'ai pas envie d'être liée. J'ai pas souhaité leur proposer..., j'ai pas envie qu'on me demande de rester 1, 2, 3, 4 ans de plus. »*



*Lin (F20B\_C050) : « Au début j'étais à 70% et puis depuis le mois de septembre de l'année passée j'ai commencé le gymnase du soir donc j'ai demandé à 50%. Puis après j'aimerais faire de la laborantine médicale. »*

*Céline (F24B\_PF083) : « Si je retrouve dans mon métier je préfère. Je trouve qu'ici je fais pas quelque chose de... très épanouissant (rires). »*

Marthe (F40B\_C100) a réussi à passer du bâtiment B au bâtiment C, ce qui a été un grand progrès pour elle mais ne correspondait pas vraiment à son objectif final. Elle voulait en réalité être affectée aux achats, le département le plus prestigieux de l'entreprise, mais cela était inaccessible pour elle : *« Entre le bâtiment B et C il y a déjà une sacré distance et puis moi je ne connaissais personne. »* Elle a donc suivi de son initiative des cours de soir en bureautique pour atteindre son but, mais cette stratégie s'est avérée être un échec : *« J'aimerais bien progresser chez Veillon, mais ça me paraît presque impossible. Il y a une hiérarchie trop importante pour évoluer de façon satisfaisante. »* Aujourd'hui elle place ses projets de carrière en dehors de l'entreprise.

Véronique (F32C\_C100) par contre a pu bénéficier de formations payées par l'entreprise *« Veillon m'a apporté beaucoup de choses. C'est bien que j'ai pu faire des formations qui étaient souhaitées de ma part. »*, mais elle quitte quand même son emploi parce qu'elle ne trouve plus d'espace en interne pour évoluer *« moi je me dis, bein tiens, je peux peut-être avoir encore un autre stade. »*. Le fait qu'elle travaille dans le département du personnel explique peut-être qu'elle a réussi à obtenir des offres de formation. Dans ce domaine encore, comme déjà pour les principes de recrutement, la direction du personnel semble défendre d'autres conceptions que la plupart des directeurs de département et chefs de service.

Une autre personne qui a réussi à obtenir quelque chose au niveau de la formation est l'acheteur Thomas (H34C\_C100). Après de longues négociations, il a en effet pu suivre une formation en cours d'emploi pour le diplôme fédéral d'acheteur, malgré que celle-ci n'ait pas été requise pour l'occupation de son poste. Aujourd'hui il veut quitter son emploi pour monter sa propre entreprise principalement parce que dans l'entreprise *« c'est plus ou moins bloqué »* et que les défis que son travail lui posent ne lui suffisent plus.

Pour les gens non qualifiés par contre, les possibilités d'évolution internes sont reconnues comme satisfaisantes ou ne sont simplement pas espérées. Les améliorations du contrat de

travail contribuent à renforcer le sentiment de satisfaction malgré un contenu de travail souvent très monotone.

*Alessandra (F31B\_C100c) : « Ben moi j'ai commencé chez Veillon derrière une table. Je comptais des pièces. Par la suite j'ai eu une opportunité y'a quelqu'un qui est parti, j'ai été frapper, j'ai dit 'écoutez, ça m'intéresserait', j'ai appris sur le tas, on peut évoluer. »*

La sécurité d'emploi et les possibilités d'avancement qu'une grande entreprise peut offrir sont également des arguments pour que les salariés, notamment ceux du bâtiment B, n'aspirent pas à changer d'emploi.

*Valentina (F49B\_PF052) : « Mi piacerebbe cambiare, dopo un bel pò che uno lo fa questo lavoro diventa un pò monotono, sempre la stessa cosa. Ma più o meno quà è dappertutto lo stesso il lavoro. Fare qualcosa d'altro. Magari trovare un lavoro fuori. Ma bisogna trovarlo, una mezza giornata così tranquillamente. No io veramente sono contenta così.<sup>19</sup> »*

*José (H43B\_C100) : « Vous savez toute ma jeunesse je me suis battu, j'ai suivi des cours du soir, l'école Lemania, j'ai fait l'école de contremaître à Yverdon, j'ai fait mon brevet fédéral à l'école des métiers et après j'ai fait du service après vente et après j'ai cherché justement une grande maison comme ça qui puisse me donner plus de possibilités de pouvoir monter un peu. Mais bon j'attends pour le moment, je ferais tout pour s'il y a une possibilité. On verra bien. »*

Les femmes qui ont des enfants en charge enfin, qu'elles soient bien formées ou non, n'aspirent le plus souvent pas à avancer dans leur carrière : Carine (F40C\_C050) : « Pour l'instant en tout cas. Tant que j'ai des enfants en scolarité. ». La centralité de la famille dans leur vie par rapport à la sphère professionnelle a été longuement discutée au chapitre 8.2.2.

L'indépendance qu'une personne peut ressentir face à son employeur et qui s'exprime aussi dans sa volonté et capacité de projeter son avenir en dehors de l'entreprise (ce qui est, nous l'avons vu, lié au niveau de formation), se ressent également dans le comportement temporel au quotidien. Les personnes qui ont clairement l'intention de trouver un nouvel emploi se sont en effet révélées être celles qui prennent le plus de liberté au niveau des horaires, et ceci pas toujours dans les limites des règles du contrat collectif. Pour Thomas, par exemple ces règles ne sont pas vraiment là pour être respectées à la lettre. J'ai déjà

---

<sup>19</sup> Trad. : « Ca me plairait de changer, après un long moment qu'on fait ce travail, il devient un peu monotone, toujours la même chose. Mais plus ou moins ici le travail est partout le même. Faire quelque chose d'autre. Peut-être trouver un travail en dehors. Mais il faut le trouver, une demie journée comme ça, tranquille. Non, moi vraiment je suis contente comme ça. »

exposé ses idées à ce propos dans le chapitre 7.2. Je suppose qu'il tire son aisance non seulement de sa formation et de son projet professionnel qui se situe en dehors de l'entreprise, mais aussi et peut-être surtout de sa position interne à l'entreprise et du prestige qui est rattaché à sa profession. En revanche, les autres personnes qui veulent quitter l'entreprise, comme par exemple Véronique, ont des attitudes similaires bien que moins accentuées, malgré leur position interne plutôt faible. Les règles écrites ne sont pas respectées à la lettre et les limitations non maîtrisables sont ressenties comme des contraintes.

*Véronique (F32C\_C100) : « C'est important de savoir dire non. Ce n'est pas facile au début, mais il faut le faire. » ; « Il ne faut pas prendre l'écrit pour Bible » ; « Il faut pas formaliser ».*

Béatrice de son côté se sent également très libre dans la gestion de son temps, elle ne respecte pas forcément les heures bloquées en s'arrangeant simplement avec ses collègues pour qu'il y ait au moins une personne présente dans le service, mais elle se sent sensiblement limitée par les horaires de fermeture de l'entreprise. Si elle disposait d'un badge à elle comme les cadres, elle en ferait régulièrement usage pour partir plus tard.

Le niveau de formation générale devrait enfin aussi renseigner sur les compétences linguistiques nécessaires aux négociations quotidiennes. N'ayant pas pu observer et analyser in vivo de telles négociations, il est difficile d'évaluer de manière fine le rôle effectif joué par ce type de ressources. Ce n'était d'ailleurs pas l'objet de cette thèse non plus. Mais les observations exposées précédemment n'invalident en tout cas pas cette hypothèse, bien au contraire. Les déficiences linguistiques les plus évidentes limitent clairement la connaissance de ses propres droits et la propension à envisager de les discuter avec ses supérieurs. Il n'y a pas de raisons pour que des différences moins manifestes dans les compétences linguistiques n'engendrent pas des inégalités au niveau de l'importance et de l'issue des négociations entreprises.

### 8.3.3 La syndicalisation

Une des ressources les plus classiques qu'un salarié peut mobiliser pour défendre ses intérêts sont les syndicats. Or nous avons vu qu'aucun syndicat n'est présent dans l'entreprise. Le seul interlocuteur direct de la direction concernant ses salariés est la Commission du Personnel, un organe de représentation interne constitué d'employés de

l'entreprise nommés par une assemblée générale et qui bénéficient d'une décharge très partielle de leur travail pour assurer cette fonction. Je suppose également que le taux de syndicalisation parmi les salariés est pratiquement nul. Une seule personne est en effet syndicalisée, et ceci seulement après qu'un plan de licenciements ait été annoncé dans l'entreprise où il travaillait auparavant. Il est d'ailleurs le seul à m'avoir parlé du rôle, très faible, joué par la Commission du Personnel.

*Nicolas (H52B\_C100b) : « Je sais pas, c'est pas facile. Je dirais à la limite que le problème c'est qu'ils sont, c'est des gens de la boîte. Quelque part il y a un malaise quand même avec un système comme ça. Avec un syndicat extérieur, je pense qu'il y aurait plus de chances d'être mieux défendu. »*

Les membres de la commission du personnel confirment l'impossibilité d'agir de manière revendicative en raison de leur position ambiguë, à la fois employés et défenseurs des autres employés : *« C'est pas évident. Nous on est très très mal vu. Enfin on a une position qui est... C'est vraiment, on est vraiment entre marteau et enclume. C'est difficile de concilier. Si on a un problème, si un employé a un problème avec la direction ce sera la faute de la CP et si la direction a un problème avec des employés ce sera la faute de la CP. Si on ne bouge pas, on est acheté par la direction. Si on bouge on est pro-employés. »*

L'absence syndicale est donc double, collective et individuelle. La direction s'efforce de ne pas faire entrer des syndicats sur le terrain de son entreprise. La CP a été mise en place justement pour éviter qu'ils essaient de s'implanter, en montrant qu'elle ne refuse pas le dialogue avec le personnel. Mais la force de cet organe interne est dérisoire comme nous venons de le voir et comme je l'ai déjà montré à propos de la négociation et mise en place du contrat collectif introduisant la flexibilité du temps de travail. Au niveau individuel ensuite, personne ne fait appel à un syndicat extérieur. La tradition syndicale est visiblement défailante auprès des salariés de cette entreprise.

Mais cette absence ne peut pas être automatiquement interprétée comme un manque de distance des salariés par rapport aux positions défendues par la direction de l'entreprise et ses cadres. Il est vrai que les salariés utilisent très souvent le vocabulaire proposé par la direction et utilisé par leurs supérieurs. Il est vrai aussi qu'ils ont une conscience souvent très aiguë des contraintes de la production et des intérêts de la direction, ainsi qu'une compréhension lucide des difficultés que l'entreprise doit affronter et qu'ils s'impliquent très sincèrement pour la bonne marche de la production et des services. Mais Bélanger

montre très bien qu'il est parfaitement possible pour des travailleurs de défendre des positions en faveur de la production tout en gardant une identité propre, conscients que leurs intérêts ne sont pas identiques à ceux de leur employeur (Bélanger, 2001). En s'impliquant pour la bonne marche de l'entreprise, ils défendent finalement leur emploi, leurs conditions de travail qu'ils jugent globalement satisfaisantes et leur travail, entendu comme activité dans laquelle ils voient un vrai sens et dont ils peuvent être fiers. Leur identité propre se forme et s'exprime également par la construction de règles dans des collectifs de travail, règles qui ne sont pas toujours en parfait accord avec une logique productive, comme par exemple le droit pour tous aux vendredis courts, mais qui sont tolérées ou acceptées par la hiérarchie (cf. chapitre 9.3.3).

Cette capacité de distance des salariés par rapport à la direction s'est finalement confirmée lorsque, suite à une crise de longue durée et très profonde, la direction et le conseil d'administration ont décidé en automne 2002 de fermer tout le bâtiment B pour mettre en commun la partie logistique avec son plus grand concurrent, sans consulter à aucun moment la CP ni informer par d'autres moyens son personnel. D'un point de vue purement financier et stratégique, cette décision apparaît rationnelle. Dans un contexte de régression générale du marché de la vente par correspondance, la concurrence par des grands groupes étrangers devenait en effet écrasante pour toutes les entreprises indigènes du secteur. De plus, les installations logistiques de stockage de notre entreprise dataient désormais de respectivement 15 et 30 ans et nécessitaient un investissement massif pour leur actualisation, alors que son concurrent venait de construire un centre logistique flambant neuf et surdimensionné pour ses propres besoins. La synergie entre les deux concurrents nationaux semblait alors la solution idéale et rêvée. Seul problème, elle impliquait le transfert de toute la distribution dans la région alémanique de la Suisse, ce qui devait se traduire par l'abandon du bâtiment B et le licenciement de presque la moitié des salariés de l'entreprise. Face à cette situation catastrophique pour le personnel, les salariés se sont activés. Ils ont convoqué des syndicats et organisé d'abord un débrayage quotidien d'une heure et ensuite, des mois durant, une grève d'une demi-journée par semaine pendant laquelle ils ont élaboré leur propre plan de réforme pour sauver l'entreprise et essayaient de négocier avec la direction le retrait du projet impliquant des licenciements. Ils n'ont pas seulement été choqués par les licenciements prévus, mais aussi et peut-être surtout par le fait de ne pas avoir été associés à la réflexion sur le futur de leur entreprise. Le directeur général, connu pour ses opinions très humanistes, se contentait dans un quotidien

d'affirmer: « *ce coût social, c'est le prix à payer pour assurer l'avenir de notre société. La suppression d'emplois est une entorse aux valeurs que nous défendons, mais il existe aussi des valeurs économiques.* » Grâce à l'intervention des syndicats et à leurs actions, les salariés ont finalement obtenu un plan social plus généreux, une diminution du nombre de licenciements et un délai supplémentaire avant l'exécution du plan de restructuration.

Cet événement montre aussi que la confiance entre direction et personnel était réelle auparavant et que les salariés n'avaient jamais jugé jusqu'alors les décisions suffisamment défavorables pour justifier l'intervention d'un acteur externe. Ils se sentaient suffisamment pris en compte et ne pensaient pas qu'un syndicat pourrait faire mieux, voire même peut-être le contraire.

### 8.3.4 Autres facteurs externes à l'entreprise

Dans la compréhension que les interviewés ont du système de gestion du travail en place interviennent aussi d'autres facteurs qui n'ont pas encore été abordés jusqu'à présent. L'interprétation de la flexibilité élaborée en interaction avec le chef et les collègues est à mon avis non seulement explicable par les contraintes internes et externes à l'entreprise et par les ressources statutaires mobilisables, mais également par le sens que les individus donnent à leur situation et à leurs actions. Leur passé et leurs projets notamment me semblent fort intéressants à considérer, en ce qu'ils participent à définir ce qui est normal, souhaitable et possible pour eux dans une entreprise.

#### 8.3.4.1 Les expériences professionnelles passées

L'expérience passée intervient massivement dans le comportement temporel par le fait qu'elle oriente l'évaluation de la situation actuelle et la perception de ce qui est souhaitable, pensable, envisageable et négociable. Il est inévitable qu'on compare sa propre situation présente avec ce qu'on a déjà vécu ou ce qu'on nous raconte de comment ça se passe ailleurs.

*Carla (F31B\_C100b) : « C'est une boîte qui pour les horaires est bien. Une collègue aussi m'a dit 'j'en ai marre, je veux partir, mais j'ai dit 'quand même réfléchit parce que les horaires et mille et une choses. Je sais que les autres entreprises [...] je vous assure que des fois c'est suicidaire. Ils abusent des gens. Je connais une nana, avec les horaires ils l'ont achevé, elle a fini à l'hôpital. »*

*Alessandra (F31B\_C100c) : « Moi j'ai connu pire, peut-être que, je sais qu'il y a des gens qui se plaignent beaucoup, mais j'ai connu pire, quand on a connu pire on se dit pourvu que ça dure. » ; « J'ai connu pire, mais pire, quand je me levais le matin et puis que j'allais travailler quand j'étais coiffeuse et puis que je voyais mon salaire, je vous jure j'avais envie de pleurer. Autant j'aimais ce métier hein, mais c'est ingrat comme métier, c'est ingrat. »*

Chantal (F50C\_C080) qui a travaillé 7 ans avec un contrat précaire pour finalement obtenir un contrat permanent accepte comme une évidence les demandes de son supérieur : *« Quand on vous demande de venir travailler un peu plus vous pouvez pas refuser. Je le fais quand même volontiers parce que je me dis c'est mon travail. Si il faut il faut... »*. Elle sait que dans d'autres entreprises les conditions ne sont pas meilleures et que dans l'entreprise même il y a des positions moins favorables *« Ça dépend des maisons hein, mais je crois qu'on est pas mal ici comme ça. Que ce soit pour les vacances, le travail, tout, je trouve qu'on est pas mal. »*. Elle préfère donc ne rien refuser plutôt que de risquer de perdre la position relativement avantageuse qu'elle a obtenu.

Alice également accepte les demandes du chef presque comme une obligation. Elle a aussi commencé avec des statuts plus précaires dans l'entreprise pour stabiliser ensuite sa position. Avant de travailler ici, elle avait connu des emplois à horaires très fixes, qu'elle n'a pas toujours pu respecter parce qu'elle élevait seule son enfant, ce qui lui a valu un licenciement. Elle évalue sa situation actuelle comme très positive, d'autant plus qu'en tant qu'étrangère elle n'osait pas espérer tant.

*Alice (F36B\_C085) : « J'ai déjà grimpé parce que j'ai commencé avec 2 heures par jours, puis j'ai commencé comme TPPF, ça veut dire un contrat où vous travaillez 6 mois et puis aujourd'hui je travaille toute l'année. » ; « L'année passée je devais reprendre le travail après les vacances un mercredi. Alors le lundi il m'a téléphoné pour dire 'écoutez, j'ai un problème, la personne prévue pour les chaussures est malade, elle est enceinte et ne se sent pas bien et les deux autres sont en vacances'. Alors j'ai dû commencer deux jours à l'avance. C'est marqué qu'ils peuvent vous demander de les déplacer. »*

La comparaison avec des situations antérieures moins accommodantes entraîne les salariés à accepter telles quelles des interpellations qu'ils pourraient en théorie très bien négocier. Il faut savoir que l'entreprise recrute beaucoup de personnel venant du commerce de détail, des services de proximité et du textile, secteurs où les salaires sont très bas et les conditions de temps de travail particulièrement mauvaises (précarité, durées longues, vacances minimales, horaires atypiques, etc.). Il n'est donc pas étonnant que les cadres arrivent à motiver leur personnel à s'impliquer très sérieusement pour l'entreprise.

Des comparaisons avec des conditions plus positives existent aussi. Nicolas travaillait dans l'entreprise qui a inspiré Veillon pour son système de gestion du temps de travail. D'après lui, les pratiques dans sa « boîte » précédente lui conféraient plus d'autonomie. Il avait l'habitude de gérer très librement ses arrivées et départs et de varier assez fortement la durée de ses journées selon le travail et en s'arrangeant avec ses collègues. Malgré cette aisance évidente avec le système, il a aujourd'hui un comportement temporel plutôt prudent. C'est surtout avec la balance qu'il n'ose plus trop jouer, elle se trouve aujourd'hui toujours près de zéro. Il faut savoir qu'il a perdu son dernier emploi dans le cadre d'un licenciement collectif.

*Nicolas (H52B\_C100b) : « On sait que si on arrive à moins, on a beaucoup de peine à la remonter [la balance]. Je sais pas, bon, c'est peut-être dû au volume de travail. Il a plutôt tendance à baisser ces temps quand même, qu'à augmenter. Ca va pas terrible terrible. Moi je suis assez privilégié dans le sens que j'arrive mieux à faire des heures sur toute l'année, tandis que les femmes qui font l'emballage et tout le prélèvement, si un jour ils ont dit au personnel de partir à 11h30, elles doivent partir. Pour moi c'est pas la même chose justement. Moi j'ai toujours plus ou moins de travail. Tandis qu'elles, on leur fait baisser leur balance et après elles ont pas pour remonter normalement. »*

Sûrement que l'expérience vécue du licenciement collectif l'a rendu sensible aux difficultés éventuelles que l'entreprise peut rencontrer. Il préfère donc se tenir sagement à plat avec sa balance. La régularité de ses durées de travail est beaucoup plus liée à son besoin de sécurité dans cette situation apparemment critique, qu'à une convenance d'organisation personnelle.

### 8.3.4.2 Les projets

Les projets de vie des salariés me semblent être un facteur non négligeable dans la gestion quotidienne des temps de travail. Ainsi, elle peut être utilisée comme un outil stratégique pour avancer dans le sens de ses projets. C'est notamment au niveau de la disponibilité que ce facteur se fait sentir, surtout lorsque ces projets restent en lien avec l'entreprise. Dans le cas des mères de famille ou autres personnes qui mettent au centre de leur organisation quotidienne une sphère extérieure à l'entreprise et qui envisagent de continuer à travailler dans cette entreprise pour réaliser leurs projets externes, ce phénomène s'observe très souvent.

*Alice (F36B\_C085, 1 enfant en âge scolaire) : « Dans mon cas, normalement je fais 42h30 comme une personne qui est à 100%. Je suis pas obligée, mais avec nos supérieurs, quand eux ils ont besoin nous on donne et quand nous on a besoin eux ils donnent. C'est ça le système. C'est très agréable. »*



*Carine (F40C\_C050, 2 enfants en âge scolaire) : « En fait c'est moi qui a proposé [de venir travailler pendant deux jours de ses vacances] parce qu'on sait qu'on doit aussi faire un effort de notre côté parce que je sens, autant que ma cheffe on est, je dirais, sur la même longueur d'onde. Autant qu'elle est d'accord de faire un effort je me dis aussi de notre côté on doit. »*

*Daniela (F37C\_PF100, remariée, 1 enfant en âge scolaire) : « En général j'ai toujours été disponible parce qu'on en discute avant. Une fois il y a eu quelque chose de désagréable. En été on me donnait toujours 3 semaines de travail. Moi j'avais divorcé entre-temps, je me trouvais seule et c'était important pour moi c'était important de compter sur ces semaines de travail. Et puis une fois au dernier moment on me les avait retiré, mais sans m'en avertir. Là je suis allée chez mon chef et je lui ai dit que je ne trouvais ça pas correct parce que quand il avait besoin de moi j'étais sur un plateau mais quand il replanifiait et décidait de faire autrement, il n'avertirait pas les personnes. Il a été d'accord avec moi et il m'a trouvé 15 jours de travail. Donc on peut discuter. »*

Se montrer disponible, être là quand le chef a besoin de vous est alors utilisé pour pouvoir demander en retour des arrangements qui permettent de vivre la vie familiale comme prévu. Il s'instaure ainsi une espèce d'échange entre la disponibilité des salariées et la « compréhension » du chef pour leurs contraintes et aspirations familiales. Une attitude comparable se constate auprès des personnes qui visent à améliorer leur statut interne à l'entreprise, que ce soit par rapport au contrat de travail ou à un autre type de promotion. Le cas de Céline qui vise à stabiliser son statut a déjà été présenté à la page 332.

Florence, de son côté, fait preuve d'une disponibilité sans mesure dans l'objectif de diversifier ses tâches et d'obtenir la reconnaissance de son chef. Déjà à son emploi précédent, elle avait accepté des conditions défavorables pour obtenir plus de responsabilité : *« Je recherchais déjà les heures que les autres n'aimaient pas. Comme quand j'étais à l'hôpital de nuit, j'ai eu des responsabilités »*. C'est avec une certaine fierté qu'elle étale son discours sur sa disponibilité.

*Florence (F47C\_CI100) : « Moi je vis très bien mes horaires étant donné que je suis seule, donc je n'ai aucune charge, je suis flexible, je suis souple, on peut me demander quand on veut, je suis toujours là. Il n'y a pas de problèmes. Il n'y a pas de problèmes, si je dois venir avant, moi je n'ai aucun problème. Moi ça ne me gêne pas de faire des heures. Je ne veux pas être malade pour un oui, pour un non, je ne veux pas manquer non plus, tant que je peux le faire, je le fais. » ; « Moi j'ai déjà été 15 jours toute seule du matin au soir, on doit se l'imaginer ! 6.45-18 heures. » ; « S'il n'y a personne pour remplacer à la réception ma foi, c'est clair qu'on ne va pas manger. Ça arrive, mais c'est très rare. »*

Tout ce dévouement vise à amplifier son rayon d'action. Son chef lui a déjà confié la fonction de gestionnaire du temps, responsabilité dont elle est très fière. Son rêve le plus

cher serait de devenir secrétaire de direction, mais pour cela il lui faudrait une formation qui est trop chère pour elle. Elle essaie donc de se faire déléguer de plus en plus de tâches, de devenir petit à petit indispensable comme une vraie secrétaire de direction.

*Florence (F47C\_C100) : « On a changé la centrale téléphonique, tout ça a demandé beaucoup de travail aussi. Mme X et moi nous avons participé puisque ça nous concerne en premier lieu, alors on a participé à l'élaboration de A à Z. On a même travaillé le week-end pour tout ça. Et j'ai mis de ma part aussi dans ce changement (elle rigole). » ; « Si je suis disponible c'est qu'on peut se permettre de me donner peut-être d'autres travaux à côté que j'accepte volontiers » ; « [Mon chef] m'a toujours remercié sur ma façon de travailler, sur ma disponibilité. »*

Quant aux personnes qui situent leur carrière professionnelle future en dehors de leur entreprise actuelle, j'ai déjà souligné combien elles prennent de liberté par rapport aux règles officielles de gestion du temps de travail, ce qui ne signifie en rien qu'elles ne s'engagent pas dans leur travail. Thomas et Véronique ne comptent pas leurs heures, mais ils ne considèrent pas nécessaire de respecter les heures bloquées, la limite de la balance ou l'horaire d'ouverture de l'entreprise.

### 8.3.4.3 Le sens de l'intimité

Une utilisation particulière est faite du nouveau système de gestion du temps de travail par les gens qui ont un sens développé de leur sphère privée et intime. L'horaire libre permet de partir sans dire pourquoi et de protéger ainsi sa vie privée des regards curieux. Pour Barbara, dont le mari souffre d'une maladie grave dont elle ne souhaite pas parler, c'est un avantage décisif :

*Barbara (F58B\_C100) : « Ça donne beaucoup d'avantages aux gens. Même si on veut aller chez le docteur et on veut pas lui dire, parce que ça arrive, je me gêne de dire au chef que je vais chez le gynécologue, je prends deux heures sans lui dire, ça peut être un avocat, ou beaucoup de choses. Et là on peut toujours rattraper les heures. Par exemple l'autre jour j'ai accompagné mon mari chez le docteur, chez un spécialiste, j'y suis restée une heure et je suis revenue. Je n'ai pas voulu dire aux gens 'mon mari est [...]', vous voyez, c'est des choses un peu privées. Si je n'avais pas ces horaires, je devrais dire 'écoute, je pars avant et je reviens après. Là j'ai pris la voiture et je l'ai accompagné moi même. Comme c'est ma vie privée, elle m'appartient, je ne lui ai pas dit. J'ai perdu deux ou trois heures et après je vais les rattraper. C'est pour cela que je trouve génial ces heures. »*

Ce n'est pas seulement l'horaire libre en soi qui permet ce type de comportement. La flexibilité du temps de travail semble avoir mis en place dans cette entreprise une relation de confiance qui fait que les supérieurs n'insistent pas pour avoir des justifications précises

quant aux absences de leurs collaborateurs. Ils estiment pour la plupart que les salariés sont assez responsables pour ne s'absenter qu'en cas de besoin impératif, surtout lorsque leur demande se superpose à une demande de la part de l'entreprise.

*Béatrice (F40C\_C100) « Je pense que les gens demandent une autorisation sans donner d'explications, je suis pas sûre si le chef a le droit de demander pourquoi, je crois pas »; « Je me sens pas obligée de dire plus. Si on me posait la question, j'accepterais pas de dire la raison. Ça dépend toujours de la personne que vous avez en face. Je l'avais dit à l'époque à ma responsable que j'avais quelqu'un chez moi qui n'était pas bien[...]. Moi je le dis assez spontanément, mais bon il se trouve que la gestionnaire du temps est aussi une collègue, donc voilà. Si c'était pas une excellente collègue, je donnerais pas tous les détails. »*

*Alice (F36B\_C085) : « Ça dépend, si c'est quelque chose par rapport à mon fils ou si c'est quelque chose d'officiel qui est payé par l'entreprise, c'est vrai que je le dis. Autrement si c'est quelque chose de privé, qui n'a rien à voir, non. C'est vrai que eux peuvent poser la question, surtout si c'est une période où il y a du travail et que vous demandez congé, le chef va demander pourquoi. Si ça l'arrange, il ne va rien demander. Mais vous n'êtes pas obligé de lui dire, vous dites que vous avez quelque chose de privé à faire, mais il ne faut pas que cela arrive trop souvent. »*

Ainsi, la conception générale que les salariés de cette entreprise peuvent avoir à l'égard de la notion de flexibilité est très positive et met souvent en avant le respect de l'entreprise pour la vie privée des salariés.

*Chantal (F50C\_C080) : « [La flexibilité c'est] avoir du respect pour les gens, parce que si on vous téléphone aujourd'hui à la maison, bon la personne accepte peut-être ces cas là, mais bon si on vous téléphone aujourd'hui à la maison en vous disant écoutez j'ai besoin de vous cet après-midi, je sais pas moi on a quand même une vie personnelle, on prévoit peut-être des trucs. Je trouve que c'est pas tant de la flexibilité. »*

Par le fait qu'elle rend la frontière temporelle entre vie privée et vie professionnelle plus mouvante parce que le moment de passage n'est plus fixe d'un jour à l'autre, la flexibilité du temps de travail devrait avant tout contribuer à rendre cette frontière plus poreuse aux influences réciproques. Le fait aussi que les salariés sont incités à réfléchir quotidiennement à la marche de l'entreprise et à opérer des arbitrages entre leurs engagements professionnels et privés participe à ce même mouvement. Il est alors plus difficile pour les individus de séparer les deux sphères dans leur tête. Il est vrai que l'obligation de redessiner continuellement cette frontière par un acte réflexif évite en même temps qu'elle s'estompe de la conscience des salariés. Mais la séparation mécanique inhérente aux horaires fixes s'affaiblit, elle doit être maintenue par l'initiative quotidienne des acteurs.

Paradoxalement, le système mis en place contribue cependant aussi à mieux séparer les deux sphères. La responsabilisation des salariés rend désormais illégitime que des arguments intimes soient étalés dans l'entreprise pour justifier son propre comportement. Les salariés qui sont sensibles à cet aspect apprécient en effet de pouvoir décider d'eux-mêmes de prendre des congés pour des affaires délicates sans que le motif de l'absence se sache. La frontière entre la sphère privée et professionnelle ne s'est donc pas affaiblie dans toutes ses dimensions, elle existe toujours, mais sa gestion s'est déplacée à l'intérieur du salarié. C'est désormais à lui d'assurer son maintien, au risque de créer des conflits entre son rôle de travailleur et ses autres rôles.

### **8.3.5 Enseignements**

Les ressources externes au travail peuvent être et sont parfois utilisées pour la négociation d'horaires, mais leur mobilisation se fait en premier lieu en fonction du passé et du futur subjectifs de la personne. Par contre, certains manques de ressources, p.ex. un permis de travail et de résidence de durée limitée, sont directement en lien avec des facteurs internes à l'entreprise (comme le type de contrat de travail) et amplifient par là leur effet inhibiteur.

## **8.4 Conclusion**

Sans pouvoir ni vouloir quantifier l'importance de tous les facteurs considérés dans ce chapitre (le contexte économique et spatial, la vie privée, les statuts et ressources externes à l'entreprise et le parcours antérieur et les projets des salariés), il est indéniable qu'ils orientent tous la manière d'utiliser le système de temps de travail mis en place par l'entreprise. La rareté et l'inadéquation des transports publics limitent l'horaire de ceux qui en sont dépendants, la vie familiale dicte quasiment l'engagement temporel des femmes, tant dans sa durée que dans son emplacement, les activités de loisir doivent parfois être limitées ou réaménagées et certaines ressources individuelles et collectives améliorent clairement l'autonomie objective, plus que subjective, dans la gestion des temps de travail au quotidien, ce qui laisse penser qu'elles sont mobilisées dans la négociation de ceux-ci. Il faut aussi souligner qu'à l'inverse, les nouveaux temps de travail dans cette entreprise ont ouvert des champs d'action insoupçonnés pour certains collaborateurs et qu'ils contribuent pour beaucoup à mieux protéger leur vie privée du regard des collègues et supérieurs.

Mais plus que tout, il apparaît que ces facteurs régissent l'acceptation même du système. La comparaison avec la situation économique en général, avec les pratiques courantes en Suisse et dans la région, mais aussi la comparaison avec ce que les salariés ont pu vivre dans d'autres entreprises semble être nettement en faveur du système de flexibilité étudié ici. L'attitude humaniste et sociale de la direction générale amène les salariés jusqu'à accepter des situations peu favorables pour eux dans l'immédiat.

La flexibilité du temps de travail fonctionne finalement aussi bien et rencontre une telle satisfaction dans cette entreprise et auprès de presque tous les collaborateurs, parce que la partie la plus massive des fluctuations d'activité est assumée par des emplois précaires et peu valorisants, occupés majoritairement par des femmes. Or ces femmes semblent parfaitement s'accommoder de leur situation professionnelle défavorisée. L'entreprise et son système de gestion de la flexibilité s'appuient donc largement sur un cadre institutionnel et culturel où la division sexuelle des rôles est encore considérablement traditionnelle, et elles contribuent par là même à le perpétuer, voire à le renforcer.

## 9 Les salariés pris entre entreprise et monde externe

---

Pour aborder la question de départ que pose cette thèse, à savoir le résultat quotidien en termes d'autonomie pour les salariés qui travaillent avec un système de gestion du temps de travail tel qu'analysé ici, il n'est pas suffisant de repérer ni même de quantifier lorsque cela est possible les contraintes qui pèsent sur leurs décisions et les ressources à leur disposition. Ces contraintes et ressources n'interviennent pas à l'état pur dans les comportements, ce sont les acteurs, tant collectifs qu'individuels, qui opèrent l'articulation entre les différents ordres de contrainte et qui mobilisent ou non leurs ressources. La question qui se pose dès lors est de savoir comment les salariés agissent au quotidien avec ces éléments de contrainte et de ressource pour façonner leur temps de travail, comment ils les intègrent, utilisent et détournent. Après avoir analysé les contraintes internes et externes à l'entreprise qui pèsent sur la gestion du temps de travail flexible dans l'entreprise étudiée et repéré les facteurs facilitant ou inhibant l'obtention de conditions temporelles favorables, il s'agit donc maintenant d'approfondir comment ces éléments s'articulent pour donner lieu aux comportements concrets observés.

Plusieurs orientations théoriques se proposent alors pour une telle analyse. Premièrement il se dessine une alternative entre une approche individuelle ou collective. Est-ce que l'articulation dont il est question est le fait d'actions individuelles ou inter-individuelles ou vaut-il mieux réfléchir en termes collectifs ? Je partirai ici de l'hypothèse que ce sont principalement les acteurs individuels qui jouent ce rôle, parce que le système de gestion du temps de travail même qui est en question ici se base sur ce postulat. Cela ne m'empêchera pas d'être attentive aux manifestations collectives de cette articulation. Deuxièmement, l'exploration peut se faire selon trois lignes directrices différentes, impliquant à chaque fois des orientations théoriques spécifiques.

La première part de l'idée que le rapport salarial est fondamentalement un lien basé sur un échange, aussi inégal qu'il puisse être. Dans la conception la plus classique, c'est une certaine quantité de temps subordonné qui est échangé contre un salaire. Par le simple fait de signer un contrat de travail, le salarié s'engage à accepter cet échange. Dans ce cadre d'analyse, on pourrait examiner dans quelle mesure les nouveaux temps de travail ne sont

pas gérés selon ce même principe d'échange. Il s'agirait alors de comprendre quels sont les termes de cet échange et selon quelles conditions il est perçu comme équilibré ou du moins justifié.

La deuxième suppose que les acteurs utilisent et gèrent de manière consciente les atouts et les obstacles qui se présentent à eux afin de maximiser leurs intérêts (Crozier et Friedberg, 1977, Bernoux, 1985). Dans cette optique, les outils mis à disposition par le nouveau système de gestion des temps de travail et autres ressources individuelles et collectives devraient donc être exploités par chacun afin d'affaiblir les effets contraignants de la production et de l'organisation. Il est aussi possible d'imaginer des stratégies visant à intégrer ces contraintes dans le but d'améliorer son statut professionnel par exemple. Nous verrons que tous les comportements ne peuvent de loin pas être compris comme stratégiques dans le sens où ils seraient consciemment orientés vers un but et que ce type d'interprétation ne permet pas forcément d'avancer dans la compréhension du phénomène en question.

La troisième piste m'amène finalement à considérer que l'articulation entre différents ordres de contrainte et d'intérêt se fait selon un processus de régulation basé sur des négociations de natures diverses, entre acteurs individuels et collectifs, se déroulant sans cesse et donnant lieu à des produits multiples, éphémères et durables. On peut alors s'intéresser tant aux formes que prennent ces négociations qu'aux résultats qu'elles produisent.

Dans les deux chapitres précédents, j'ai déjà été amenée à évoquer cette question de comment les contraintes et ressources sont intégrées dans l'action, parce que les salariés ne parlent pas de leurs contraintes et ressources sans les placer dans le contexte de leurs actions concrètes. Ceci est notamment le cas dans les entretiens, les approches quantitatives permettant plus facilement d'isoler des facteurs de leur contexte d'action. L'analyse de l'utilisation de la balance, par exemple, abordait déjà assez explicitement l'intégration ou l'interpénétration du domaine privé dans la sphère du travail et la question de l'articulation des deux sphères par les salariés et l'entreprise. Les entretiens ont révélé à ce propos que les règles et principes non écrites qui régissent la gestion des balances tiennent compte à la fois des déterminants internes et externes. J'ai ainsi déjà pu mettre en lumière certains mécanismes de régulation, mais dans les chapitres précédents je n'ai pas encore tenté de leur donner un sens.

## 9.1 Les termes d'un nouvel échange

Avec une durée de temps de travail fixe et un salaire fixe à la fin du mois, les salariés ont l'impression que l'échange entre ce qu'ils donnent à l'employeur (leur force de travail pendant un temps déterminé) et ce qu'ils reçoivent (un salaire fixé au moment de l'engagement et qui évolue selon des règles bien connues à l'avance (ancienneté, etc.) est le plus souvent, sinon équilibré, du moins justifié et légitime aux yeux du travailleur. Surtout ils savent à quoi s'en tenir et cet échange a lieu régulièrement, avec des délais fixes (je donne tant d'heures chaque jour et on me contrôle que je le fasse, en échange je reçois tant).

Lorsque la durée de temps de travail n'est plus régulière sur l'arc de temps sur lequel est établi le salaire (généralement par mois, parfois par semaine), l'échange entre temps et salaire échappe en quelque sorte au travailleur (les salariés ne comptent pas leur temps de travail sur l'année, cela ne rentre pas dans l'expérience que nous faisons du temps, cf. , Bouffartigue et Bouteiller, 2002b). Si de plus la durée peut varier tout au long de l'année et que le temps dû ne doit pas correspondre tous les mois au temps payé, l'équilibre de l'échange devient encore moins évident et palpable pour les salariés. Il faut donc d'autres « preuves », d'autres garanties de la justice de l'échange qui advient entre le salarié et son employeur.

1. Le contrat de travail, complété du contrat collectif, est parfois pris comme cette garantie. Cela implique déjà qu'on suppose que le contrat signé établit une relation légitime. Le simple fait d'avoir accepté ce contrat au départ, fait que les salariés ne se posent ensuite plus la question sur sa pertinence (mieux : justice => si on l'a signé, il est juste de le respecter). Ensuite cela demande une confiance forte dans la bonne application de ce contrat. Tant que les règles établies sont respectées, le salarié assume que l'échange est équilibré.
2. La comptabilisation automatique du temps de travail fourni est un outil assez puissant pour vérifier la justesse de l'échange. Même si l'échange peut alors être momentanément, voire presque constamment déséquilibré, savoir que ce déséquilibre est enregistré et démontrable à tout moment rassure. La trace de l'évolution de l'échange peut de cette manière être mobilisée à tout moment pour réclamer un réajustement si jamais cela devait s'avérer nécessaire. Même si on ne demande jamais de remettre les comptes à zéro, ce système s'avère efficace pour donner l'impression d'un échange acceptable : il est alors suffisant de savoir que l'autre connaît sans équivoque la situation réelle pour se sentir protégé d'abus.
3. Inclue dans le système de pointage on trouve la balance. Par elle, le salarié sait à tout moment s'il est débiteur ou créancier de temps vis-à-vis de son employeur. L'attitude que les salariés ont donc par rapport à leur balance devrait être révélatrice quant à la perception de la justice de l'échange.



4. Les éléments objectivables mentionnés jusqu'à présent ne gardent toutefois leur légitimité que par comparaison entre la façon dont sont effectivement traités le salarié et ses collègues ou éventuellement les salariés d'autres entreprises. Tant que la situation vécue par le salarié est comparable à celle de ses collègues, même un échange objectivement déséquilibré peut apparaître comme juste. Et, inversement, un échange d'abord perçu comme équilibré perd devient injuste aux yeux d'un salarié dont les collègues sont traités autrement. .

De plus, l'échange n'advient alors plus seulement entre une durée de travail et un salaire, mais s'y ajoute la question de l'emplacement de ce temps de travail. Dans le cas du système de gestion du temps de travail étudié plus particulièrement, cet emplacement doit être décidé en fonction des besoins de l'entreprise par le salarié lui-même qui effectue par-là un travail de gestion auparavant pris en charge par l'employeur. En plus de la quantité des heures de travail, le salarié fournit une prestation concernant la qualité du temps. Se pose alors la question de ce que le salarié peut exiger en retour.

La grande majorité des personnes interviewées estime que, dans le cadre de la flexibilité du temps de travail mise en place, l'échange entre ce qu'ils donnent à et ce qu'ils reçoivent de l'entreprise est équilibré, justifié. L'échange est le plus souvent conçu comme étant celui entre la disponibilité offerte et la liberté ou autonomie attribuée. Mais pour quelques personnes isolées le deuxième terme de l'échange peut aussi être le salaire, le statut ou la simple reconnaissance par le chef.

*Denise (F50C\_PF060) : « Moi je tiens à faire mes heures dans le sens où on m'a acheté un nombre d'heures, ça représente 900 heures, je dois les faire, c'est vite vu. »*

*Thomas (H34C\_C100) : « Ça fait partie de notre salaire, de notre travail. C'est vrai qu'on a un salaire qui... »*

*Céline (F24B\_PF083) : « J'ai tout donné de moi pour qu'ils soient contents de moi, je faisais beaucoup d'heures, je voulais leur montrer que j'avais envie de travailler pour pouvoir avoir le contrat TPC. »*

*Monique (F61C\_PF050) : « On reçoit d'abord un sourire de notre cheffe et puis on est content. »*

*Florence (F47C\_C100) : « Non, des remerciements, une gratitude, et puis c'est tout. »*

Lorsque l'échange ressenti est celui imaginé par les concepteurs du système, à savoir – selon les termes du contrat collectif – la flexibilité contre l'horaire libre, certaines personnes

se limitent à se référer au contrat pour légitimer le système, ce qui laisse supposer qu'elles font confiance au contrat de départ, et donc aux acteurs l'ayant négocié, quant à l'équilibre des éléments échangés.

*Laura (F35B\_C053) : « C'est le contrat qui veut ça, il faut accepter. C'est la loi de la flexibilité qu'il y a. »*

*Monique (F61C\_PF050) : « Moi je trouve que ce système est juste parce que quand on choisit une chose on choisit. Enfin je suis assez sévère avec moi. Au départ on a le choix. Alors il faut savoir. »*

Parfois c'est aussi la balance qui est invoquée comme garant de l'équilibre de cet échange. Les termes de crédit et de dette apparaissent quelquefois, renvoyant ainsi au modèle d'un échange commercial facilement maîtrisable en raison de la standardisation des termes échangés.

*Alessandra (F31B\_C100c) : « L'idéal pour le patron ce serait de ne pas nous payer, puis que nous on travaille et puis l'idéal pour nous ce serait de ne pas travailler puis être payé. Il faut trouver le juste milieu quoi. » ; « [Avec la balance] on voit les heures qu'on a à donner au patron, qu'on peut prendre. »*

*Barbara (F58B\_C100) : « À Noël j'ai pris un pont et après une dette de 36 heures. »*

Mais aussi sans référence à la balance, l'échange paraît vécu comme équitable. Les deux termes de l'échange sont alors plus difficiles à évaluer, l'équilibre est apprécié de manière beaucoup plus qualitative. Pour Alice, le fait que la période de temps très contraint est relativement courte par rapport au reste du temps beaucoup plus libre justifie pleinement son engagement.

*Alice (F36B\_C085) : « Je suis pas obligée, mais avec nos supérieurs, quand eux ils ont besoin nous on donne et quand nous on a besoin eux ils donnent. C'est ça le système. C'est très agréable. » ; « C'est dur (de faire les semaines rouges) mais il y a toujours une compensation. Pendant 8 semaines par année vous devez faire vos heures, mais le reste du temps vous êtes beaucoup plus libres. ».*

Pour d'autres, c'est plutôt dans la relation avec le chef que se joue l'essentiel de l'échange. C'est alors un sentiment de devoir de réciprocité, comme dans les liens établis par des dons et contre-dons, qui stabilise la confiance mutuelle. Il ne s'agit alors pas tellement d'un échange de type marchand, où les éléments échangés seraient jugés de valeur équivalente, mais d'un système d'échanges où le fait de donner oblige l'autre à recevoir et à rendre, sans que cette obligation soit contractuelle. Dans ce type d'échange, la question n'est pas de

rendre exactement autant de ce qu'on a reçu, on rend même souvent plus de ce qu'on a reçu ou, du moins, les termes de l'échange sont difficilement comparables. A chaque geste de don, les acteurs sont alternativement « supérieurs » ou « inférieurs » par rapport à l'autre par le fait d'avoir donnée. C'est la dette alternativement de l'un envers l'autre qui assure la force du lien (Mauss, 1923-1924, Godbout et Caillé, 2000, Caillé, 2000). Salariés et chefs ne comptabilisent pas forcément la quantité de temps donnée ou la valeur de la disponibilité démontrée et n'en réclament pas immédiatement la contre-valeur. Un tel échange les désengagerait de leur relation réciproque. Ils s'appuient plutôt sur leur lien empreint de respect mutuel pour asseoir la légitimité de leurs échanges. Ainsi, la nature du lien est garant de la justice perçue des échanges tout comme ces échanges réaffirment continuellement l'existence de ce lien.

*Carine (F40C\_C050) : « On sait qu'on doit aussi s'arranger par rapport au travail. Je crois que si on te fait comme ça on attend aussi un retour. C'est déjà rien que par conscience. Je crois que quand on a un travail où on est respecté et un travail qu'on aime, on peut aussi donner de nous même. Du moment où eux ils nous accordent beaucoup de liberté..., c'est vrai qu'ils attendent peut-être quand même aussi un retour. »*

*Carla (F31B\_C100b) : « Pour moi, la flexibilité c'est des deux côtés. Moi je suis flexible, si vous êtes flexible. Je ne peux pas leur dire bon je suis libre, c'est cool, je prends ma liberté qui ne doit pas empiéter sur la liberté de mon patron. »*

*Barbara (F58B\_C100) : « Et puis il [le chef] discute avec les gens. Il est très souple, très consciencieux. Alors quand un chef comprend un ouvrier, c'est... . On est à l'aise et les gens travaillent plus. »*

*Christine (F37B\_C100) : « Si des fois on a quelque chose d'imprévu, qu'on a besoin de partir ou comme ça, c'est la réciprocité. »*

Mais de tels liens n'existent pas entre tous les acteurs de l'entreprise. Les échanges vécus par les uns à la façon des dons et contre-dons sont interprétés par d'autres sous la lumière de l'égalité marchande. D'après Thomas, par exemple, l'échange est plutôt en défaveur des salariés en dehors de son propre secteur. Il est convaincu qu'au bâtiment B notamment, les gens se font exploiter. *Thomas (H34C\_C100) : « Déjà la flexibilisation en elle-même. On peut travailler... pas comme on veut parce qu'il y a le cycle, mais c'est quand même beaucoup plus libre que justement celui qui va à l'usine, le travailleur à la chaîne. C'est peut-être que dans les moments où on fait plus d'heures qu'on arrive à mieux justifier l'écart qu'il y a par rapport aux autres . »*

Cette opinion a été assez récurrente chez les collaborateurs du bâtiment C, ou du moins ils s'interrogeaient si de « l'autre côté » ce n'était pas moins juste. Mais à entendre les

concernés eux-mêmes, la compréhension témoignée par les supérieurs était suffisante pour compenser les efforts consentis. Les chefs d'équipes s'inventent en plus des moyens originaux pour montrer à leurs collaborateurs la reconnaissance pour leur flexibilité et engagement. Le système de pointage par exemple donne la liberté d'offrir du temps aux salariés sans que cela ne coûte trop cher à l'entreprise (cf. aussi chap. 7.6, page 358). José, par exemple, offre parfois les pauses de midi à ses collaboratrices en enlevant son décompte de la balance lorsqu'il juge qu'elles l'ont mérité.

*José (H43B\_C100) : « Vous savez, cette heure là elle va la prendre peut-être aujourd'hui quand il y a rien à faire. Vous voyez ça coûte rien à l'entreprise, par contre la collaboratrice elle le perçoit très bien. Et puis elles reconnaissent, elles disent ben tiens le chef est gentil il nous donne et puis comme ça nous est offert on va se donner maintenant. »*

Il y a peut-être dans l'attitude de ce chef d'équipe une dimension stratégique. Il veut être le premier à offrir quelque chose à ses collaboratrices pour qu'elles soient présentes quand il a besoin d'elles. Les salariés de leur côté attestent parfois d'une intention comparable.

*Chantal (F50C\_C080) : « Si on est flexible et tout ça et qu'on leur demande une faveur et tout ça ils seront beaucoup plus larges à nous laisser. »*

On peut alors s'interroger sur la pertinence d'analyser la gestion du temps de travail par les individus dans cette entreprise comme des actions stratégiques.

## 9.2 Les stratégies de gestion des temps

La notion de stratégie suppose que les acteurs agissent selon une intentionnalité calculatrice, avec préméditation, en mobilisant des moyens réfléchis pour atteindre un but visé. Pour ce qui nous intéresse ici, on peut soit déployer des actions de tout genre pour obtenir des arrangements temporels ponctuels, un accord pour des aménagements plus durables ou un élargissement de l'autonomie, soit utiliser son propre comportement temporel afin de parvenir à des objectifs pas forcément liés au temps de travail. Dans certains rares entretiens j'ai effectivement eu l'impression que la personne avait calculé ses actions et anticipé les réactions parce que ces deux termes, l'action et son effet, avaient été présentés côte à côte dans le discours prononcé.

Lorsque Florence me dit qu'elle est super disponible et tout de suite après me parle de ses responsabilités nouvelles, on peut être amené à penser qu'elle affiche tant de disponibilité

justement pour pouvoir élargir son rayon d'action (cf. citation à la page 414). Mais même dans ces cas ce serait une surinterprétation que de qualifier son comportement de stratégique. Elle même ne voulait en effet pas souligner que sa disponibilité avait un but précis, elle était simplement fière de son travail, ce qui s'exprimait à la fois dans son comportement temporel et dans les tâches qu'elle accomplissait, sans mettre ces deux aspects dans un lien de causalité. Dire qu'il y a une finalité consciente dans ses actes serait trahir ses propos.

Dans un seul cas, la stratégie apparaît plus clairement. Il s'agit de Céline qui met tout en œuvre pour améliorer son statut d'emploi (cf. citation à la page 332). Non seulement elle accomplit les heures que le supérieur lui demande (*« ils nous le demandent si on veut rester, si on dit non, ils peuvent pas nous obliger. Mais moi je suis toujours restée pour faire des heures supplémentaires »*), mais encore elle travaille au-delà (pendant les semaines rouges elle atteint par exemple systématiquement la limite supérieure de la durée du travail admise par la loi), s'engage pleinement, démontre qu'elle a intégré la notion de responsabilité (*« Pas que ce soit tout le temps nos chefs qui nous le disent. On voit très bien quand il y a beaucoup de boulot même s'ils nous donnent pas les chiffres et qu'on prévoit là nous mêmes de rester le soir et quand il y a pas de boulot partir quand on veut »*) et surtout s'applique pour que ses supérieurs soient au courant de ses efforts. Pendant l'entretien elle dit sans hésiter qu'en retour de tous ses efforts elle espère que les chefs lui proposent une place statutairement plus intéressante, un *« contrat fixe »*.

Dans la majorité des cas, il n'est guère justifié de conclure à ce que les salariés en question mettent en place des stratégies conscientes dans le domaine de la gestion de leur temps de travail. En me basant uniquement sur leurs comportements effectifs, j'ai toutefois essayé de typifier les comportements en m'imaginant leurs effets probables et les motivations possibles, ce qui revient à les interpréter de façon abusive comme des actions stratégiques. Même si elles ne sont considérées comme telles par les répondants, ces actions pourraient être utilisées dans ce sens.

- *Insister auprès du supérieur sur ses propres efforts consentis :*

Cette démarche peut prendre la forme d'une visibilisation des actes (faire en sorte que le chef voit qu'on fait beaucoup pour lui et l'entreprise) et/ou d'une verbalisation face au chef (on lui dit tout ce qu'on a fait ou on le lui rappelle) ; elle peut s'exercer de manière individuelle ou collective.

Elle pourrait avoir pour but de créer chez le chef un sentiment d'obligation de contreparties. Il s'agit donc d'une attitude basée sur l'idée d'un échange entre ce qu'on donne à l'entreprise et des faveurs spécifiques que le supérieur offre en retour (exceptions à la règle, arrangements individuels ou collectifs), d'une réciprocité.

- *Compter sur le sens de justice du supérieur :*

(encore faut-il voir en quoi consiste ce sens de justice, p.ex. égalité de traitement de tous les collègues, prise en considération des particularités individuelles, etc.)

Elle suppose une confiance en le supérieur, de bonnes relations avec lui ou le partage du même sens de justice. Il s'agit d'un acte implicite.

- *Mettre le chef devant le constat d'une injustice qu'il aurait commise :*

On remarque les faveurs consenties à autrui et exige le même traitement.

Ce comportement fait référence à la notion de justice (égalité de traitement), mais ne suppose pas une confiance en le supérieur. Il s'exprime sous une forme verbalisée.

- *Cumuler les heures sur la balance :*

On cumule les heures pour pouvoir demander congé aussi en périodes non vertes (on compte alors sur la responsabilité du supérieur d'atteindre balance 0).

Ce comportement se base sur l'idée d'une réciprocité entre ce qu'on donne et reçoit, car le cumul des heures met l'entreprise en dette vis-à-vis du salarié.

- *S'autolimiter, ne demander qu'en cas de « nécessité absolue » :*

Montrer son sens de responsabilité par actes ; évidence du besoin d'une demande.

Rareté de la demande donne 'droit' ?

- *S'expliquer en insistant sur la nécessité d'une demande :*

Démontrer la nécessité. On table sur un même sens de « nécessité » du supérieur et sur son propre pouvoir de conviction par la parole, car la négociation discursive et l'argumentation en sont les moyens principaux.

- *S'informer, connaître ses droits :*

On connaît ses droits (CTT, règlement interne) et on les fait valoir.

Renvoie à une justice réglementaire, mobilise la notion d'un droit à quelque chose.

- *Demander sans donner de justifications :*

Le comportement souhaité est alors considéré comme un droit, une évidence ; la relation hiérarchique devrait être absente.

- *Faire sans rien demander :*

On agit sans demander. Présuppose un rapport de force clairement en faveur de celui qui agit ainsi ou comporte un risque élevé de sanction ; n'implique pas de véritable stratégie, à part le fait d'atteindre une position dans laquelle il n'y a plus besoin de se référer à quelqu'un.

Toutes ces catégories de comportement renvoient à une série de dimensions qui les traversent. On peut premièrement faire la différence entre les stratégies qui passent par les paroles et celles qui passent par des actes. Pour les premières, la maîtrise de compétences linguistiques et sociales est certainement un atout, car entrer en communication verbale avec son supérieur et argumenter la pertinence de ses propres propos n'est pas donné à tout le monde. Mais l'expression par des actes aussi exige des compétences de communication. Deuxièmement, un certain nombre de stratégies se basent très clairement sur la notion de justice, qu'elle soit relative à un traitement égalitaire ou à un sens de l'équité plus personnalisé, alors que d'autres ne se rapportent qu'à la situation particulière de la personne en question. Ensuite on peut repérer un ensemble d'attitudes qui se base sur des règles communes et un autre qui se réfère plutôt à des arrangements individuels. Parmi les règles communes, on peut encore distinguer entre les règles écrites (contrat collectif et individuel, règlement d'application, notes internes), des règles établies par le supérieur et communiquées oralement à toute l'équipe ou individuellement aux divers collaborateurs et des règles relevant de pratiques courantes sans être formalisées. Les règles auxquelles les acteurs peuvent faire référence se situent en outre à des niveaux différents, selon leur rayon de validité : règles externes à l'entreprise (p.ex. règles de droit ou de branche), règles inhérentes au contrat collectif de travail, règles propres à un département ou à un service, règles établies par des groupes de collègues et règles aux niveaux des individus (contrat de travail et conventions entre salarié et ses supérieurs ou ses collègues). Par une action stratégique, l'individu peut demander l'application des règles de ces différents niveaux, et il peut aussi tenter d'intervenir sur la validité des règles des niveaux inférieurs en faisant

valoir des dérogations obtenues. Avec l'appui des collectifs, notamment, des arrangements exceptionnels gagnent en légitimité jusqu'à s'inscrire parfois dans des règles de niveau supérieur. Quelques cas de ce type observés sont discutés dans le chapitre 9.3.3.

Il est aussi possible d'analyser les stratégies en distinguant entre les différentes étapes et formes de leur mise en œuvre. La première étape est celle de la préparation qui peut consister p.ex. à s'informer, à cumuler des heures ou à agir par d'autres moyens encore. On peut ensuite décoder le contenu d'argumentation sur lequel s'appuiera la négociation (le droit, la conformité par rapport aux autres, le caractère responsable du comportement, l'irréfutabilité du besoin, etc.). La négociation en elle-même peut se dérouler selon des formes d'interaction variées (verbale ou non-verbale, orale ou écrite). On peut enfin s'intéresser au contenu précis de l'interaction qui sous-tend la négociation, en précisant les arguments utilisés, les ressources déployées. Ce dernier aspect ne rentre cependant pas véritablement dans l'objectif de ce travail.

Toujours est-il que la notion de stratégie ne peut pas être attribuée à tous les comportements observés sans le risque de déformer le sens que les acteurs mêmes leurs donnent. L'interprétation que j'en fait m'a toutefois permis de mettre en lumière certaines dimensions qui sont pertinentes pour toute négociation, qu'elle soit stratégique ou non.

### **9.3 Les négociations pour des arrangements ponctuels et des règles stables**

Dans le chapitre 6.2.3 j'ai déjà abordé comment l'accord officiel de flexibilité du temps de travail a été élaboré et négocié par les acteurs de l'entreprise. Dans cette étape de la négociation sont intervenus la direction générale et la direction du personnel, certains cadres, quelques collaborateurs isolés et la Commission du Personnel. L'État peut également être nommé en ce qu'il a établi notamment les règles de base concernant le temps de travail, inscrites dans la loi sur le travail, et dont l'entreprise a dû tenir compte dans son contrat collectif du travail. Il s'agit maintenant de voir si et comment l'application concrète des modalités d'aménagement prévues est négociée au quotidien entre les salariés, en tant qu'individus ou en tant que groupes, et leur supérieur ainsi qu'entre les salariés eux-mêmes, voire entre les cadres des différents départements.



Avant de m'aventurer dans le repérage des formes et des produits des négociations, j'aimerais ici reprendre quelques résultats des analyses déjà réalisées jusqu'à présent, notamment celles qui concernent les ressources pouvant orienter soit l'issue des négociations, soit la définition même de ce qui rentre pour chacun dans le domaine du négociable.

Une des ressources fondamentales semble être la position interne à l'entreprise et notamment le statut d'emploi, outre bien évidemment la position hiérarchique. Le prestige dont jouit une profession à l'intérieur de l'entreprise se présente également comme ayant du poids. Selon qu'on a un contrat permanent, à périodes fixes ou auxiliaire, un taux d'occupation à plein temps ou à temps partiel, qu'on soit cadre ou pas, le temps de travail effectif se présente de manières notablement différentes, bien que le règlement de gestion du temps de travail soit au départ le même pour tous. Le statut interne influence par conséquent très clairement la position du salarié dans les éventuelles négociations de ses propres horaires. Les ressources statutaires qu'il tire de sa vie hors travail (formation, permis de travail, intégration culturelle, sexe, etc.) ont certainement un rôle à jouer pour les compétences déployables dans une négociation, surtout lorsqu'elle est verbale, mais elles agissent avant tout en ce qu'elles définissent le statut interne du salarié. Elles semblent par contre être assez déterminantes, avec les ressources statutaires internes à l'entreprise, pour comprendre les objets que les individus estiment imaginables et légitimes de négocier. La position hiérarchique a, de plus, un effet relatif à l'écart qui sépare le salarié de la personne qui est responsable de la gestion du temps dans le service. Le fait que le gestionnaire soit un supérieur, un collègue ou un subordonné de la personne qui doit lui communiquer les justifications (correction d'erreurs de pointage, introduction des jours de vacances et des motifs d'absence, etc.) peut considérablement altérer l'aisance dans les négociations. Les ressources liées à l'action collective institutionnalisée ne semblent enfin pas être tellement mobilisées pour la négociation de l'aménagement des temps de travail, du moins pas dans cette entreprise.

Pour revenir à la question de la limitation de ce qui est négociable, ce sont surtout les facteurs d'ordre plus subjectif comme l'appropriation des contraintes de production et la conception du travail bien fait, les expériences passées et les projets pour l'avenir qui orientent la définition pour chacun de ce qu'il est pensable et légitime de négocier comme aménagement du temps de travail. La perception différenciée de ce qu'il est possible et normal d'exiger conditionne aussi les attentes en termes d'autonomie. Ce n'est finalement

pas parce que, objectivement, les issues des négociations divergent selon le niveau de ressources que ces différences sont ressenties subjectivement comme des inégalités au niveau de l'autonomie de chacun dans la gestion du temps de travail.

L'ambition de ce travail de thèse n'est pas de faire une analyse microsociologique des processus de négociation comme on aurait pu le faire dans une approche interactionniste ou d'analyse conversationnelle. Je n'ai d'ailleurs jamais observé les négociations elles-mêmes, je me suis basée uniquement sur les récits que les concernés pouvaient et voulaient m'en faire et sur les résultats que les négociations produisent. Ce choix m'a permis d'élargir la notion de négociation, de ne pas partir d'une définition circonscrite de la négociation comme un moment bien identifiable d'échange verbal autour d'un conflit d'intérêt. Je partais en effet de l'hypothèse que l'application d'un temps de travail flexible se faisait bien par des négociations quotidiennes, mais que celles-ci pouvaient prendre des formes diversifiées.

Dans le chapitre suivant, je vais donc essayer de qualifier les négociations que j'ai pu apercevoir, avant d'aborder les « produits » de ces négociations.

### **9.3.1 Les formes des négociations**

Les citations qui ont été utilisées jusqu'à présent laissent déjà entrevoir une série de réponses quant aux questions que je me pose par rapport aux formes concrètes que prennent les négociations pour l'application quotidienne d'un temps de travail flexible. Je ne les reprendrai pas systématiquement ici. Aussi, les développements qui seront faits quant aux produits de la négociation, les arrangements ponctuels et les règles informelles notamment, apporteront des confirmations par rapport à ce que j'affirmerai ici.

Premier constat fondamental, les négociations qui ressemblent au modèle commercial ne sont pas exclusives ni même essentielles.

En produisant la typologie de l'évolution des balances individuelles sur l'année, j'ai pu saisir des figures de comportement qui laissent entrevoir des formes variées de négociation : 1) certains semblent répondre directement et immédiatement aux appels de la production (leur balance suit de près ou de manière accentuée la courbe moyenne et donc très probablement l'activité effective), 2) d'autres semblent ne pas vouloir se faire remarquer

(leur courbe reste lisse tout au long de l'année), 3) d'autres encore semblent gérer le tout avec une certaine stratégie, ou du moins en échangeant leur disponibilité ponctuelle contre des arrangements ciblés et individuels (leur balance suit parfois ou même souvent la courbe moyenne mais connaît aussi des exceptions allant dans le sens contraire).

Un seul de ces trois types de comportements renvoie directement à l'idée qu'on se fait traditionnellement d'une négociation et qui ressemble à ce qui se passe dans une relation commerciale (Lichtenberger, 2000). C'est celui où les deux acteurs en jeu trouvent un compromis équilibré entre les efforts exceptionnels que l'un fournit et les concessions que l'autre accorde. Et encore, il n'est pas dit que ce marchandage se fasse forcément et à chaque fois dans une situation de face à face. Il se peut très bien que la possibilité d'une certaine forme d'échange soit inscrite dans les coutumes, qu'elle ait donc été négociée à un moment donné par certains acteurs et ne soit pas continuellement remise en question. En outre, les deux autres types de comportement n'excluent pas l'existence de négociations. Dans un contexte où l'utilisation de la balance est inscrite dans le contrat collectif comme moyen de concilier les intérêts de l'entreprise et des salariés, il est fort possible qu'ils soient également le résultat d'une négociation, quelle que soit sa forme, de l'articulation spécifique entre ces deux ordres d'intérêt.

Les observations et les entretiens indiquent tout d'abord que les négociations ne sont pas toujours et forcément explicites et verbales. En analysant les horaires et les balances des membres du département Marketing Produits, j'ai par exemple constaté une certaine coprésence au milieu de la semaine plutôt qu'au début ou à la fin de la semaine. Or il ne semble y avoir aucune contrainte organisationnelle institutionnalisée qui oblige les gens à être présents au milieu de la semaine (comme p.ex. des réunions). Le travail qu'ils accomplissent nécessite cependant une certaine coordination entre eux. Étant donné que dans mes entretiens je n'ai jamais observé l'existence d'une coordination explicite des présences dans ce département, il faut supposer que cette organisation résulte d'un accord implicite pour permettre à la fois un bon déroulement de la coordination du travail (d'où 2-3 jours de présence tout à fait commune) et des arrangements individualisés en lien avec le déroulement du week-end. D'autres solutions auraient pourtant été imaginables, surtout que dans ce département les femmes mariées sont majoritaires (je n'ai pas les données quant au nombre et à l'âge d'éventuels enfants, mais la probabilité est grande qu'il y ait des enfants en âge scolaire qui ont donc congé le mercredi après-midi).

Un autre type de négociation non verbale, mais cette fois un peu plus explicite, prend forme lorsque les horaires s'accordent sur simple constat visuel des présences. Dans le service de la gestion des comptes par exemple, le service continu est assuré par une négociation passant par des signes visuels plutôt que verbaux.

*Béatrice (F40C\_C100) : « On s'arrange toujours pour qu'une personne soit là pendant les heures bloquées. C'est vrai que là on s'organise pas vraiment, c'est un peu tacite, on se voit. On va quand même se consulter, mais c'est pas... c'est un peu tacite tout ça. On connaît les horaires des uns et des autres. »*

Les négociations ne sont ensuite pas toujours interindividuelles. Déjà les exemples précédents indiquaient des formes plus collectives, forme sur laquelle je vais revenir tout à l'heure. De plus, les négociations sont parfois même intraindividuelles, si on peut encore parler de négociations à ce point. Nous avons vu que les ressources et statuts orientent les temps de travail effectifs et le niveau d'autonomie dans leur gestion. Lorsque ces ressources sont suffisantes, elles permettent en effet de contourner la négociation interindividuelle. Ces individus sont alors au premier abord tout à fait autonomes quant à leur temps de travail, au point qu'ils peuvent décider que les règles officielles ne s'appliquent pas forcément à eux comme aux autres. Par contre leur comportement réel induit à penser qu'ils se soumettent eux-mêmes à des contraintes de production très fortes. Même lorsque les salariés n'ont pas les ressources suffisantes pour se mettre au-dessus de certaines règles collectives, ils n'entrent pas toujours en négociation ouverte avec leur supérieur ou leurs collègues pour parvenir aux décisions les plus quotidiennes concernant leur temps de travail. Grâce à une intériorisation des contraintes de production qui est réelle (cf. chap. 7.5), ils évaluent d'eux-mêmes la situation en intégrant les intérêts de l'entreprise qui ne sont pas forcément compatibles avec leurs envies et projets personnels et leurs engagements hors travail. C'est par une sorte de dialogue intime, de transaction subjective pour reprendre une expression de Dubar (2000), que se forge la décision quant au comportement temporel à adopter. L'articulation entre les contraintes internes et externes à l'entreprise, entre les intérêts qui sont classiquement attribués à l'entreprise d'une part et aux salariés d'autre part, est alors entièrement prise en charge par l'individu. La négociation, si on peut encore l'appeler ainsi, se déroule à l'intérieur du salarié. Le conflit potentiel entre employeur et travailleur est totalement résorbé par un conflit intime, intérieur à la personne.

Les négociations collectives ne sont pas pour autant inexistantes. De très jolis exemples se rencontrent dans le service de l'emballage où les horaires (appelés souples) sont

relativement contraints par la présence d'une machine de tri. Elle achemine et trie continuellement les articles qui doivent ensuite être rassemblés et emballés par client. Vu que cette machine ne tourne pas toujours pendant toute la durée d'une journée de travail normale, la liberté consiste dans la possibilité de commencer plus tôt ou terminer plus tard en allant travailler dans d'autres services. Mais les horaires de fonctionnement de la machine ne sont pas complètement prédéterminés non plus. Le groupe de travail, ensemble avec leur supérieur ont ainsi réussi à négocier auprès du chef de département un aménagement temporel particulier pour le fonctionnement de la machine en période de basse et haute activité.

*Emma (F31B\_PF100) : « Le vendredi on fait pas la semaine rouge, on finit à 15h15. Au début on faisait aussi le vendredi, mais c'était très fatigant. Alors tout le monde a dit quelque chose et il a été d'accord, Monsieur R, de faire seulement quatre jours. C'était trop fatigant et si tu voulais faire des commissions, la banque... alors on fait seulement quatre jours. »*

*José (H43B\_C100) : « [En semaine verte] le vendredi on arrête à 11h00 et puis comme ça ça nous fait les quatre heures de moins. C'est mes collaboratrices qui ont décidé. »*

Emma, qui travaille dans le service de José, son chef, fait ici référence à une négociation qui a eu lieu entre son groupe entier et son chef, mais qui est finalement remontée jusqu'au directeur du département. C'est ici donc un collectif élargi, rassemblant collaborateurs et cadre, qui a négocié un horaire particulier avec un supérieur hiérarchique. Une fois cet accord cadre obtenu, les horaires particuliers de chaque semaine sont à nouveau renégociés entre le chef d'équipe et ses collaboratrices cette fois.

*José (H43B\_C100) : « Quand la machine de tri est arrêtée, on a plus de travail, c'est fini on a plus rien. J'impose un peu les semaines moi. Mais on impose ensemble j'entends et on dit voilà on finit vendredi à 11h30 mais parce qu'on fait un travail à la chaîne, on est obligé d'être ensemble. C'est ça qu'on impose. »*

De cet exemple on déduit aussi que les acteurs impliqués dans ces négociations ne sont pas toujours les mêmes. Il y a des négociations entre salariés et entre groupes de salariés, entre un collaborateur et son chef et entre le groupe de travail et son chef, mais aussi entre des coalitions entre collaborateurs et leur chef et leur supérieur hiérarchique commun. Finalement, on doit aussi ajouter des négociations entre salariés et responsable du personnel et entre responsable du personnel et chef de département ou de service lorsque le salarié n'arrive pas à trouver un accord avec son supérieur direct. Un seul cas de ce type m'a été

rapporté (cf. chapitre 7.4, page 341). L'échec auquel il a conduit pour la salariée ne doit pas encourager d'autres personnes se trouvant en difficulté à entreprendre la même démarche.

Deuxième constat, ces négociations ne sont pas quotidiennes. Bien que les horaires et durées de travail soient a priori indéterminées chaque jour, en réalité ils ne sont pas continuellement redéfinis. Même si on considère les décisions que les individus prennent dans leur intimité comme relevant d'une négociation, il existe des mécanismes qui évitent la remise en cause perpétuelle des solutions déjà négociées. Les négociations donnent en effet lieu non seulement à des solutions très localisées et éphémères, à des arrangements ponctuels, mais se traduisent également en routines, règles et représentations.

Les arrangements et règles seront traités dans les chapitres suivants. Ce sont en effet les « produits » de négociation qui ont été le plus facilement repérables, et desquels les personnes interviewées m'ont parlé spontanément lorsqu'ils ont témoigné de leur propre gestion du temps de travail. Mais les représentations qui orientent l'usage des temps de travail me semblent être tout autant un produit de négociation (je pense ici par exemple aux conceptions définissant l'usage des différents contrats et aux différentes visions du travail bien fait). Elles sont créées dans les interactions, dans les confrontations quotidiennes au travail (cf. aussi Bernoux in : Bergeron et al., 1994).

### **9.3.2 Les arrangements ponctuels**

Si on part d'une définition de la flexibilité comme capacité à s'adapter à des situations toujours changeantes, il faut s'attendre à ce que les négociations donnent lieu avant tout à des réponses ponctuelles. La flexibilité du temps de travail a d'ailleurs bien été introduite dans le but d'adapter plus rapidement la production aux fluctuations de la demande. Et les salariés font en effet massivement référence à des arrangements ponctuels lorsqu'on les interroge sur la gestion de leur temps de travail. Ce qu'ils retiennent surtout du nouveau système est le fait que eux s'arrangent pour pouvoir répondre aux besoins de la production et que leurs chefs s'arrangent en retour pour tenir compte de leurs contraintes hors travail.

Mais pour d'arriver à ce type d'accommodements, il est nécessaire que les acteurs se mettent d'accord sur la définition de la situation à laquelle s'adapter. Le développement que j'ai fait à propos des différents mécanismes d'anticipation des variations d'activité par exemple indiquait que cette définition est parfois proposée par le chef et reprise

pratiquement telle quelle par les collaborateurs ou reprise partiellement avec des réajustements. D'autres fois elle est construite par un groupe de salariés d'après les informations qu'il a pu recueillir (prévisions du temps, ampleur des commandes saisies, colis amenées par le transporteur, avancement et retard des collègues travaillant en amont) et qui dans certains cas peuvent être elles-mêmes renégociées (p.ex. l'urgence de traiter dans un certain délai le travail déjà préparé en amont). Dans d'autres cas encore, c'est avec les fournisseurs, prestataires de service externes et clients que la masse de travail à fournir dans un temps donné peut être négociée. Et finalement, certains salariés sont indépendants dans leur travail au point de définir eux-mêmes complètement comment répartir la masse de travail dans le temps. Il y a donc bien un travail important de négociation pour une définition commune de la situation et ceci entre les acteurs les plus divers.

Lorsque les chefs soulignent que leurs collaborateurs ont appris à réagir de manière responsable, ils signifient en fait qu'ils ont réussi à élaborer tous ensemble une manière commune d'analyser et d'interpréter les situations auxquelles ils sont confrontés. C'est la vision partagée qui en découle qui permet, dans le cadre d'une gestion individualisée du temps de travail, d'assurer la coopération. Dans le cas du service de gestion des comptes clients par contre, où j'ai pu rencontrer deux conceptions antinomiques du travail bien fait, la coopération entre les deux groupes est difficile. Les uns anticipent les urgences éventuelles qui peuvent se présenter pendant la journée en commençant à travailler tôt le matin et en liquidant ainsi les affaires courantes avant de faire face à l'imprévu. Les autres confèrent un caractère d'urgence à l'imprévu et s'y attaquent dès qu'il se présente, au prix de devoir rester tard le soir. Réciproquement, les deux groupes ne comprennent pas leurs manières d'envisager le travail et ont donc l'impression d'être les seuls à vraiment faire face aux événements. Il en résulte qu'ils ne se coordonnent pas du tout et qu'ils coopèrent encore moins.

Venons maintenant à ce que les salariés de cette entreprise entendent eux-mêmes par adaptation aux situations changeantes. Le jeu consiste principalement à se montrer disposé à travailler davantage pendant les périodes de forte activité et partir lorsqu'il y en a très peu d'une part, et à pouvoir bénéficier de largesses à certains moments d'autre part. Tout comme certains cadres, une dizaine de personnes interviewées utilise d'ailleurs l'expression même de « jouer le jeu » à ce propos.

*Emma (F31B\_PF100) : « Si c'est la semaine rouge, t'es obligé à faire toute la semaine. Bon, si un soir tu peux pas, il faut le dire au chef 'demain soir je peux pas rester'. Mais pas tous les jours. »*

*Barbara (F58B\_C100) : « On n'est pas obligé, mais il faut quand même... si un jour qu'il y a beaucoup de travail, rester un peu plus. Ils sont compréhensifs, si un jour on ne se sent pas bien. C'est nous qui devons gérer et être compréhensifs. Il dit qu'on doit prendre nos responsabilités. »*

*Elisabeth (F55B\_C100) : « Bon on est toutes conscientes que quand il y a beaucoup de travail on doit être présentes et là tout le monde joue bien le jeu et est présent quand il y a des semaines rouges et si vraiment j'ai besoin et ben je le dirais et puis voilà. »*

*Béatrice (F40C\_C100) : « Il y a assez de responsabilité de chaque employé d'avoir à gérer son travail, d'être à jour dans son propre travail. »*

*Sylvia (F27B\_PF100) : « Et bien ça c'est être responsable. Je veux dire on a un chef qui nous laisse libres, qui nous laisse décider ce qu'on veut faire, quel poste et à quelle heure, alors moi je joue le jeu, j'ai envie de jouer le jeu, stop là la discussion. Mais il y en a qui attendent que leur chef leur dise aujourd'hui vous pouvez faire ça... »*

*Chantal (F50C\_C080) : « Je le fais volontiers. On s'arrange. Si il faut, il faut... »*

*Alessandra (F31B\_C100c) : « Moi j'ai toujours pu m'arranger, alors ça... [pour faire du rouge]. Si ça m'arrangeait pas, je dirais ben la semaine d'après ou bien mais je le fais quand même, j'essaie de jouer le jeu. Mais ça va quoi c'est pas la boîte l'armée. On s'arrange on est des adultes, on s'arrange. »*

« Jouer le jeu » signifie non seulement travailler davantage lorsque la production le requiert en suivant les ordres du chef, mais encore, et peut-être surtout, développer la capacité d'évaluer et d'appliquer soi-même ce qui est bénéfique pour l'entreprise à ce sujet. L'autonomie qui est demandée par la hiérarchie et dont font preuve les salariés consiste à mettre en pratique la règle des semaines rouges et vertes sans l'intervention directive des chefs. L'application de cette règle permet une certaine marge de manœuvre, marge qui est elle-même soumise à des règles spécifiques comme ce sera montré dans le chapitre suivant (9.3.3). Mais le principe de base doit être respecté, toute dérogation devant être effectivement négociée avec le supérieur.

Le chef d'équipe confirme qu'il est admissible de faire des exceptions, d'accorder à quelqu'un d'être absent même lorsqu'il y a beaucoup de travail, mais cela doit justement rester une exception. D'après son expérience, les salariés jouent effectivement le jeu en évitant de telles demandes pendant les périodes à forte activité.



*José (H43B\_C100) : « Bon c'est-à-dire que moi je trouve qu'une fois on peut, mais on peut pas systématiquement dire non parce que ça fait quand même partie du règlement du conseil du personnel. Si c'est chaque fois la même personne 2 fois par semaine je vais dire quelque chose. Il peut y avoir 1 ou 2 personnes qui peuvent pas rester le mercredi soir ou comme ça mais pas toute la semaine, un jour de la semaine j'entends, à ce moment là il y a pas de problèmes, ça peut arriver qu'une personne ait quelque chose, ben on la remplace. On trouve toujours un arrangement, parce que c'est toujours en basse saison, parce qu'en haute saison ils savent très bien qu'il faut travailler. »*

Ce « jeu » a pourtant un caractère obligatoire. Il est clairement précisé dans le contrat collectif que la durée du travail est plus longue en période rouge (pouvant aller jusqu'à +50% par rapport à la durée normale) et plus courte en période verte. Bien que cette obligation soit fixée par le contrat collectif, elle n'est pas interprétée partout avec la même rigueur. Certains chefs font sentir plus que d'autres cette obligation, mais partout leur pratique est plus souple que la règle écrite. Aucun chef n'impose à tous ses collaborateurs de travailler le maximum d'heures permises en semaine rouge. Cet écart, même minime, entre les possibilités données aux chefs par le contrat collectif de faire varier les durées en fonction de l'activité et les sollicitations effectives de leur part est parfois déjà ressenti en soi comme une attitude arrangeante de la part des chefs.

*Denise (F50C\_PF060) : « C'était bien spécifié dans le contrat collectif, ils mettaient bien qu'il y avait des périodes rouges comme on dit chez nous, les périodes rouges c'est donc le grand boom, là on est bien obligé de respecter, ah oui. »*

*Déborah (F37B\_PF100) : « Quand on a beaucoup de travail on fait semaine rouge, semaine rouge c'est une heure de plus. En orange on fait 8h45 par jour, quand tu fais 1 heure de plus tu vas faire 9h45 par jour ! Ça c'est horaire rouge, c'est comme ça ! (rires) »*

*Alice (F36B\_C085) : « J'ai dû commencer deux jours à l'avance. Mais c'étaient pas mes vacances, c'étaient de mes heures que j'avais fait en plus et c'est vrai qu'il ne m'a pas obligé. Il m'a demandé 'est-ce que vous pouvez venir le mardi à la place du mercredi'. C'est vrai que quand c'est des heures en plus, c'est marqué qu'ils peuvent vous demander de les déplacer, vous devez les prendre dans les périodes les plus bas, normalement. »*

*Laura (F35B\_C053) : « Chez nous aux retours on est obligé de suivre les semaines rouges, il y a beaucoup de travail. Et si une personne ne peut pas le faire, elle doit voir avec le chef. Ça peut arriver. En général on a conscience, c'est nous qui devons savoir qu'on doit faire notre semaine rouge. »*

*Lin (F20B\_C050) : « Il [le chef] n'impose même pas de rester tous les jours... si on reste le lundi et le mardi, et puis le mercredi il y a une chose à faire, on peut partir plus tôt. »*

Dans certains services, le degré d'astreinte à ces variations de durée dépend aussi de l'état de la balance de chacun. Barbara par exemple ne se sent obligée de faire des heures en plus en période rouge que lorsque sa balance est basse. Emilie exprime la même idée :

*Emilie (F31B\_C085) : « C'est pas une obligation de dire oui, je veux dire quand il y a ça, on regarde d'abord si on est en négatif. »*

Ailleurs par contre, les gens répondent au besoin de l'entreprise seulement lorsque cela n'entrave pas la vie privée. Jeanne s'est même établi une règle pour elle-même afin d'éviter de se surmener.

*Carine (F40C\_C050) : « Je dis que je regarde en fait quand je peux venir, et puis je fais selon mon organisation personnelle. »*

*Céline (F24B\_PF083) : « Quand je pouvais pas rester ils m'ont jamais obligé. C'est rare mais j'ai dit que non je pouvais pas parce que j'avais quelque chose. »*

*Monique (F61C\_PF050) : « Je ne peux pas toujours, mais quand je peux je réponds. »*

*Jeanne (F49C\_C059) : « Je réponds si je suis disponible, sinon je ne réponds pas. Au début, je me suis dit que quand il y a du travail, il faut le prendre, mais j'ai remarqué que ça engendre un stress qui n'est pas bon. On n'est plus productif. Alors, je me suis alors fixé deux fois par semaine. »*

Dans tous les cas, les arrangements, notamment le fait de ne pas suivre à la lettre les couleurs des semaines, sont toujours possibles. Les citations qui précèdent montrent qu'ils doivent parfois être trouvés avec le chef, parfois avec les collègues, parfois avec soi-même. En réalité, c'est surtout au bâtiment B que les salariés s'accordent avec le chef, même pour des petits arrangements quotidiens. C'est donc avec leur supérieur qu'ils négocient le plus souvent.

*Laura (F35B\_C053) : « Si une personne ne peut pas le faire, elle doit voir avec le chef. Ça peut arriver. C'est clair que si un jour on a besoin d'un jour, on n'a pas peur de demander congé, c'est toujours faisable, on peut toujours s'arranger, c'est pas qu'il refuse. »*

*Céline (F24B\_PF083) : « Toutes les fois que j'ai demandé congé ben ils me les ont donné et puis quand je pouvais pas rester ils m'ont jamais obligé. »*

*Inès (F51B\_C050) : « Jusqu'à présent tout ce que j'ai demandé ils me l'ont accordé. »*

*Manuel (H49B\_C100) : « Ils sont toujours prêts à nous arranger. On a encore jamais eu de problèmes. »*

*Alice (F36B\_C085) : « Quand j'ai eu besoin il m'a toujours dit oui. »*

*Barbara (F58B\_C100) : « Le chef est très gentil, on peut discuter de n'importe quoi et de tout. »*

*Carla (F31B\_C100b) : « Ça [le système actuel] laisse une certaine liberté, on se sent pas comme avant 'c'est comme ça et pas autrement' quoi. »*

*Valentina (F49B\_PF052) : « È vero che se delle volte voglio prendere congedo un giorno oppure devo venire più tardi oppure devo partire prima per un appuntamento no... Perché prima ho lavorato in una fabbrica che là era un dramma che una un giorno voleva prendere un'ora 'perchè, come mai?', invece per questo va molto bene.<sup>1</sup> »*

Au bâtiment C par contre, c'est plus entre collègues que les arrangements se concluent.

*Chantal (F50C\_C080) : « On regarde entre nous et on s'arrange comme ça. Pas que l'on soit tous partis en même temps ou comme ça. »*

*Brigitte (F55C\_C050) : « Cette semaine, c'est la première fois que ça m'arrive, c'est ma collègue qui travaille à ma place l'après-midi. Nous avons convenu ça entre nous mais je l'ai dit à Mme X [la cheffe]. »*

*Florence (F47C\_C100) : « En tout cas actuellement, ce que je fais avec ma collègue s'il y en a une qui veut partir un peu plus tôt parce qu'il n'y a pas grande chose à faire, elle part. Pourvu qu'il y ait quelqu'un. Si une semaine une aimerait un congé un après-midi, il n'y a pas de problèmes. Si l'autre n'a rien... Non non, on s'arrange. »*

*Stéphane (H35C\_C100) : « Comme on est un groupe de trois, on s'arrange qu'il y ait toujours au minimum un. Si par exemple je veux prendre le vendredi après-midi de congé, j'informe mes collègues [...] ça se passe très bien à ce niveau-là, surtout à trois, ça se passe bien... On n'en discute pas tellement, s'il y a quelqu'un qui veut prendre un congé comme ça... il demande à ses collègues ou bien il le dit simplement. »*

*Jeanne (F49C\_C059) : « On peut facilement se faire remplacer si on a un problème. En général, ça marche très bien et on trouve toujours quelqu'un. On est quand même beaucoup. »*

Les arrangements entre collègues existent également au bâtiment B, mais sont beaucoup plus rares.

---

<sup>1</sup> Trad. : « Il est vrai que parfois si je veux prendre un congé un jour ou si je dois arriver plus tard ou partir plus tôt pour un rendez-vous, n'est-ce pas... Parce qu'avant j'ai travaillé dans une fabrique et là c'était un drame si un jour l'une d'entre nous voulait prendre une heure 'pourquoi, à quoi bon?', au contraire pour cela ça va très bien. »

*Alessandra (F31B\_C100c) : « Bon j'ai quand même ma collègue au cas où, si je pars une demi-heure avant elle, puis elle elle peut me remplacer une demi-heure, on s'arrange. Bon, nous on est un petit groupe, donc ça va. »*

*Carla (F31B\_C100b) : « On est trois ou quatre par zone. Alors c'est clair si l'une me dit 'écoute, je ne peux pas parce que j'ai... tu peux rester jusqu'à 17h30, puis le jour d'après...'. C'est toujours entre nous qu'on s'arrange. »*

Ces deux personnes font référence à la taille de leur groupe pour justifier la possibilité d'arrangements entre collègues. Mais au bâtiment C, c'est justement l'argument contraire qui fait dire à Jeanne qu'il est facile de se débrouiller entre collègues. Le fait que les arrangements doivent se trouver plutôt avec le chef au bâtiment B et entre collègues au bâtiment C est à attribuer beaucoup plus au type de relation qui est institué entre les salariés et leur supérieur et au type d'organisation du travail qu'à la taille des groupes.

Ce qui doit être discuté avec le chef au bâtiment C ce sont plutôt des sujets moins quotidiens, impliquant des conséquences financières pour l'entreprise, comme par exemple prendre des vacances sur la balance ou la possibilité de se faire payer des heures en trop sur la balance. Daniela a dû négocier le travail extra que l'entreprise lui fournit en dehors de ses périodes fixes. Elle s'est en fait révoltée contre une décision prise unilatéralement par son chef quant à ses heures de travail (il ne voulait pas lui offrir du travail supplémentaire en été, alors qu'il avait pris l'habitude de le faire). Après une longue négociation avec lui, elle a pu obtenir un compromis, il lui a donné du travail, mais moins que les années précédentes : *« donc on peut discuter »*.

La seule personne interviewée qui ne semble jamais devoir s'arranger avec personne hormis lui-même est Thomas, l'acheteur. Il décide de lui-même, au mieux il informe ses assistantes et sa secrétaire.

*Thomas (H34C\_C100) : « Même en semaine rouge, si tout d'un coup on doit partir, on peut partir quand même. L'important est que le travail soit fait. Il y a quand même le personnel, on essaie quand même toujours d'avoir quelqu'un dans le bureau, ça se fait informellement en disant 'bein demain je viens plus tard'. »*

Les négociations pour adapter la durée et l'emplacement du travail aux besoins de l'entreprise et des salariés se fait donc à des niveaux très différents. Il est évident que la relation de négociation n'est pas la même selon qu'elle se passe entre salariés d'un même

niveau hiérarchique ou pas. L'autonomie objective qui en résulte est par conséquent très inégale. Les variations ont un caractère presque obligatoire pour les uns, conditionnel pour d'autres et optionnel pour d'autres encore. Elles sont imposées par l'extérieur, négociées avec autrui ou auto-imposées. Et les règles formelles du contrat collectif et du règlement ne sont pas considérées comme des lois absolues par tout le monde, la distance que les individus prennent par rapport à ces règles est fortement liée à leur statut et position interne et à leurs ressources (cf. acheteurs, service du personnel chap. 7.2.1, 8.3.2) ainsi qu'à l'attitude plus ou moins directive des cadres.

Au début de ce chapitre je suis partie de l'hypothèse que la flexibilité du temps de travail, conçue comme adaptation à des situations changeantes, ne devait produire que des arrangements et ajustements ponctuels. En réalité, elle est également à l'origine de règles d'application plus stables, pour la plupart très informelles, qui elles-mêmes se révèlent être plus ou moins contraignantes pour les salariés. Les règles formelles des différents niveaux sont élaborées par application dans un mouvement descendant en incluant à chaque fois les directives données par le niveau supérieur. Le système de flexibilité du temps de travail en question, inscrit dans le contrat collectif, respecte les limitations inhérentes à la loi sur le travail, la réglementation interne sur la gestion du temps de travail précise des éléments du contrat collectif et les arrangements ponctuels négociés dans les services, dans les groupes de travail et au niveau individuel appliquent des règles de niveau supérieur. Nombre de citations présentées jusqu'à présent laissent toutefois présager que la négociation pour l'application du temps de travail flexible au quotidien n'engendre pas que des solutions uniques. La manière dont les salariés « jouent le jeu », par exemple, ne relève pas d'interprétations personnelles mais bien de visions partagées par des collectifs. Il s'agit dès lors de s'interroger sur la façon dont se créent ces références communes. Une hypothèse qui peut être avancée est que les règles ne s'élaborent pas uniquement par application mais également par exceptions, dans un mouvement ascendant. Les arrangements et exceptions négociés à des niveaux très locaux, parfois interindividuelles, peuvent s'inscrire, dans des conditions qui sont à éclairer, dans des solutions plus stables jusqu'à devenir des règles propres à un collectif de travail, à un service, voire à un secteur ou à l'entreprise en entier. Si tel est effectivement le cas, les salariés ne disposent pas seulement d'un espace discretionnaire concédé par la direction et le supérieur direct, mais témoignent d'une réelle autonomie, dans le sens où ils sont les auteurs de leurs propres règles (Terssac et Friedberg, 1995, Maggi et Masino, 1999).

### 9.3.3 Les règles informelles

Cette question des règles s'est en vérité profilée lorsque j'ai analysé les comportements temporels de manière collective, par le biais des données de pointage, notamment celles qui sont liées aux horaires quotidiens et à l'évolution des balances. Il est alors apparu que la flexibilisation du temps de travail n'a pas conduit à une individualisation des comportements temporels. Certains comportements sont même extrêmement collectifs, par services ou même par départements. J'ai me suis alors interrogée sur les contraintes qui pouvaient peser sur ces comportements et réduire les choix possibles.

Dans les chapitres 7 et 8, nous avons vu que les salariés se trouvent face à des choix en matière de leur propre temps de travail qui sont fortement canalisés par une série de contraintes, propres tant à l'entreprise, son organisation, ses membres et son activité, qu'à la sphère privée des salariés et à leur environnement. Du côté de l'entreprise, les options de leurs actions sont évidemment limitées d'une part par le contrat collectif et les règlements internes conçus pour permettre un bon fonctionnement de la production tout en respectant l'existence de contraintes personnelles et familiales, bien que ces règles formelles ne soient pas toujours parfaitement connues ni forcément appliquées strictement. Ces limitations sont identiques pour toute l'entreprise, tous les départements et tous les salariés, directeur général inclus. D'autre part, nous avons pu constater que certaines différences systématiques peuvent être attribuées à des facteurs internes, tels que l'organisation du travail, l'appartenance à un service, le type de contrat de travail, le style de management du supérieur et le positionnement interne. Du côté de la vie hors travail, certaines caractéristiques à priori individuelles et externes à l'entreprise, telles que le sexe, la situation familiale, le mode de vie, la formation et la nationalité sont traitées de manière différenciée par l'entreprise et débouchent sur des comportements temporels variés. Malgré cette série d'éléments conduisant à une différenciation interne par groupes et non par individus, les comportements temporels sont parfois collectifs au point que ces éléments me semblent être insuffisants pour expliquer l'individualisation somme toute assez faible, bien que tout à fait possible du point de vue du règlement et probable compte tenu des situations privées très différentes des uns et des autres. Il ne suffit pas non plus de se dire que les facteurs internes à l'entreprise sont ressentis comme plus contraignants que l'organisation privée, car les impératifs de la production ne nécessitent pas toujours une telle collectivité des horaires, cette collectivité pouvant parfois même être « contre-productive ».

Suite aux questions soulevées par les analyses exploratoires et statistiques, j'ai analysé les entretiens en regardant de plus près ce qui conduit les individus à suivre des horaires réguliers et collectifs, alors que le contrat collectif leur laisse une plus grande liberté. Est-ce que les impératifs de la production sont si contraignants ? Ou est-on en présence d'un encadrement très directif ? Ou, enfin, y a-t-il eu émergence de nouvelles règles, non inscrites dans le contrat collectif, qui canalisent les pratiques ? Les entretiens m'ont conduit à la conclusion qu'on est en présence d'une multitude de règles informelles de gestion des temps de travail, d'une régulation par l'invention de nouvelles règles internes aux groupes de travail, le plus souvent implicites. La renégociation continue des arrangements individuels que permet en théorie le système de flexibilité introduit dans l'entreprise est en réalité plutôt rare.

Par rapport à l'émergence de nouvelles règles, je me suis alors posé plusieurs questions :

- Sur quels objets portent ces règles ?
- De qui émanent-elles ?
- Comment sont-elles contrôlées ?
- Pourquoi émergent-elles, et quelle est leur fonction (ou quelles sont leurs fonctions) ?

### **9.3.3.1 Les différents objets des règles**

J'ai pu repérer au moins cinq domaines de la gestion du temps de travail dans lesquels des nouvelles normes ont été instituées, s'écartant de ou complétant les règles établies dans le contrat collectif. Il s'agit :

- A) des horaires quotidiens (heures d'arrivée et de départ),
- B) des modalités de compensation (quand et comment on récupère les écarts dans la balance),
- C) des limites de la balance,
- D) des délais de prévenance de variations et
- E) de la justification en cas de comportement 'déviant' (s'il est nécessaire de se justifier et quelles sont les justifications légitimes).

A cela s'ajoutent des règles portant sur la négociation elle-même, c'est-à-dire sur la pertinence des objets à négocier, la légitimité des divers acteurs, les modalités admissibles.

#### A) Les règles concernant les horaires

Si officiellement on peut librement arriver entre 6h30 et 8h30, il faut constater que presque chaque groupe a son propre horaire normal, c'est-à-dire un horaire qui est considéré comme « correct ». Non seulement les individus ont leurs propres habitudes, mais ces habitudes sont collectives et constituent une référence pour le groupe entier. Ceci est particulièrement prononcé dans le secteur où se fait le conditionnement de la marchandise. Ce secteur travaillait auparavant avec un horaire fixe allant de 7h à 11h45 et de 12h15 à 16h30. C'est ici que se rencontrent presque systématiquement des gens qui ont un horaire très régulier, ou qui « admettent » de manière très gênée qu'ils n'arrivent qu'à 7h.

*Carla (F31B\_C100b) : « En général je commence à 6h30 entre guillemets... (rires gênés) 7h moins 20, moins le quart »*

*Valentina (F49B\_PF052) : « In generale si arriva tutte..., per esempio ce n'è molte che vengono per le 6.30. Oppure, che ne so, alle 6.45 e vanno via alle 11.15.<sup>2</sup> »*

*Laura (F35B\_C053) : « Il y en a beaucoup qui viennent à 6h30, d'autres viennent à 7h et puis pas beaucoup qui viennent à 7h30. Il y en a une pour qui je crois l'horaire c'est 8h. »*

Cette règle est tellement forte, qu'elle dissuade tout le monde de profiter régulièrement de la liberté offerte par l'accord même si cela les arrangeait clairement. Le cas d'une salariée qui a choisi de travailler dans cette entreprise en raison même de la possibilité de ne commencer qu'à 8h30 est très éloquent à cet égard. Elle a quitté l'emploi avant la fin de sa période d'essai, tellement le groupe dans lequel elle travaillait lui a fait sentir que c'était mal vu de commencer si tard le matin.

Du côté de l'administration, qui a déjà connu - de manière informelle - un horaire variable avant l'introduction de la flexibilité, les exigences de ponctualité ne sont pas toujours moindres. Ainsi une femme se qualifiant de peu matinale a déclaré qu'au début elle profitait pleinement de l'horaire libre en arrivant toujours au dernier moment, c'est-à-dire à 8h30

<sup>2</sup> Trad. : « En générale on arrive toutes..., par exemple il y en a beaucoup qui viennent à 6h30. Ou alors, je ne sais pas, à 6h45 et elles partent à 11h15. »



sans arriver en retard pour autant. Les remarques répétées de la part de ses collègues l'ont finalement poussée à arriver plutôt à 8h.

*Femme cadre (34 ans, bâtiment C) : « J'ai dû m'adapter au rythme matinal d'ici. Même à 8h je suis la dernière et les gens se disent que je suis peu stressée parce que le soir personne ne voit que je reste. »*

Les personnes de l'administration qui arrivent dès l'ouverture de l'entreprise (à 6h30) sont également mal vues. Cette fois-ci c'est la direction qui est intervenue. Ne trouvant pas adapté que dans le secteur où les employés sont en contact direct avec les clients et fournisseurs, les employés viennent travailler à une heure où personne n'essaie d'entrer en contact avec l'entreprise, après quelques amendements sans succès, la direction a décidé de n'ouvrir les portes à cette partie de l'entreprise qu'une demie heure plus tard. Elle a donc imposé une règle plus contraignante car les pratiques se sont cristallisées à un endroit qui n'arrangeait pas l'entreprise. La règle qui commençait à prendre forme dans certains collectifs de travail a nécessité une intervention physique (impossibilité d'accès au poste de travail) pour devenir inefficace, la seule autorité hiérarchique n'ayant pas suffi (amendements oraux et écrits).

L'heure du départ le soir est également assez normalisée, quoique moins fortement que l'arrivée du matin et la pause de midi. De manière générale, il est admis que les journées sont plus longues au début de la semaine et que le vendredi après-midi peut être massivement écourté. Cette dernière pratique s'est tellement ancrée dans toute l'entreprise qu'elle a été inscrite comme règle par dérogation dans le règlement interne de l'entreprise (heure bloquée plus courte le vendredi après-midi). Le vendredi comme journée de travail plus courte est devenue une sorte de petit « Saint Vendredi » à l'image de la Saint Lundi pratiquée encore au début de l'industrialisation par les ouvriers qualifiés. Le vendredi court n'est en réalité pas beaucoup plus fonctionnel pour l'entreprise que l'arrivée très tôt le matin des salariés du bâtiment C. Si les délais de livraison sont vraiment si décisives dans le jeu de la concurrence, il faudrait que les commandes passées en fin de semaine puissent quitter l'entreprise avant vendredi soir pour éviter que les jours sans distribution de colis n'allongent pas trop le temps d'attente pour les clients. Mais la légitimité de cette pratique est si forte et généralisée dans l'entreprise que la hiérarchie ne s'y oppose pas et qu'elle amène au contraire la direction à l'inscrire dans une nouvelle règle formelle en rendant ainsi les pratiques réelles conformes au règlement.

Si les horaires concrets divergent assez sensiblement entre le bâtiment B (conditionnement) et le bâtiment C (administration), les règles sociales sont presque aussi contraignantes et strictes d'un côté que de l'autre, à l'exception d'un groupe en particulier : les achats. Les acheteurs, leurs assistants et secrétaires jouissent d'un prestige très prononcé dans cette entreprise et leurs horaires sont très diversifiés au point de souvent dépasser les cadres donnés par le contrat collectif (ils ne respectent pas ou peu les heures bloquées). Ils sont aussi souvent actifs en dehors de l'entreprise, auprès des producteurs et fournisseurs. Leur rapport à l'entreprise est donc particulier : ils sont d'une part très fortement reconnus, mais leur lien à l'entreprise est plutôt faible (ce qui s'exprime aussi dans leur discours).

*Carine (F40C\_C050) : « Les gens arrivent un peu n'importe quand. Il y a des heures bloquées, mais je ne sais même pas de quand à quand, aucune idée. »*

*Thomas (H34C\_C100) : « C'est une règle de jeu tout comme... je veux dire qu'une secrétaire, s'il n'y a pas de boulot, ça ne sert à rien qu'elle soit à l'heure le matin. Il faut donner un bon coup quand il faut le donner. Mais théoriquement c'est 8h30. »*

Du côté du Marketing Clients (préparation du catalogue), le règlement officiel est également traité avec une certaine souplesse. Les heures bloquées ne sont connues que très approximativement.

*Daniela (F37C\_PF100) : « On a quand même une flexibilité, donc on peut arriver de 6h45, 7h à 8h30, 8h45. »*

Mais pour la plupart des employés, toute la flexibilité se réduit à ne pas devoir arriver avec une ponctualité parfaite. Des écarts d'un quart d'heure font partie de ce qui est accepté comme normal, pour certains il s'agit même que de quelques minutes.

*Carla (F31B\_C100b) « (rire) C'est parfois 7h moins 20, moins le quart [...] Ce qui est bien c'est que ce n'est pas 7h pile pile » (F, 31 ans)*

*Alessandra (F31B\_C100c) : « Le but ce serait ça, c'est de responsabiliser les gens. Maintenant y'en a qui ont toujours rien compris, qui écrasent les minutes et tout. Moi par exemple quand je vais manger à midi, on a  $\frac{3}{4}$  d'heures mais je fais jamais  $\frac{3}{4}$  d'heures, je peux faire un peu moins, je peux faire un peu plus. C'est à moi de savoir, si j'ai pas fini de manger je vais pas non plus me stresser parce que j'ai loupé 2 minutes. »*

J'ai déjà développé cet aspect de la ponctualité relative dans le chapitre concernant le dispositif technique du timbrage (7.6). C'est en effet la comptabilisation des heures qui confère l'aisance nécessaire pour ne pas respecter un horaire très précis. En réalité, même si

les horaires sont très souvent et presque partout réguliers, voire fixes, toutes les personnes ne font pas directement référence à une règle extérieure. La plupart affirme même que leur horaire ne dépend que d'eux.

*Alice (F36B\_C085) : « C'est vrai que j'ai un horaire presque fixe, mais c'est parce que moi je me suis organisée comme ça. »*

Le fait que cet horaire se ressemble tant entre les collègues d'un même service ou département indique pourtant la présence d'un élément extérieur aux individus. Au bâtiment B, il existe en effet une autre règle qui est que le travail se termine bien avant la fermeture de l'entreprise. Même les personnes qui connaissent parfaitement le règlement quant aux horaires libres, indiquent que le travail se termine à 16h30 ou 17h.

*Manuel (H49B\_C100) : « On peut venir le matin à 6h00 du matin et rester le soir jusqu'à 17h00, ça c'est l'horaire libre. »*

La règle qui s'est établie ne renvoie alors pas directement aux horaires individuels, mais plutôt au processus de travail dans son ensemble. Il est en effet convenu que le travail commence au plus tôt le matin et se termine lorsque les séries à expédier sont traitées, ce qui arrive en général entre 15h30 et 16h00. Ce n'est qu'en cas d'un nombre de commandes extrêmement élevé qu'il arrive que les séries ne soient accomplies que vers 17h30. Dans le cadre d'une telle organisation temporelle globale, des arrivées plus tardives le matin peuvent être tolérées à condition qu'elles n'entravent pas le déroulement du travail des autres.

*Manuel (H49B\_C100) : « Bien sûr que si on arrive tous à 8h30, et bien le service il est bloqué et les autres services aussi puisqu'on peut pas livrer les commandes. Mais ça c'est jamais arrivé, c'est clair que si une fois ça arriverait ils changeraient le système. Donc là il y a une personne des fois deux, on les connaît, c'est toujours les mêmes qui viennent à 8h00, il y a pas de problèmes. Si tout le monde arrivait à 8h00-8h30 on serait bloqué c'est clair. »*

Or, on aurait parfaitement pu imaginer que le travail d'ensemble ne débute par exemple qu'autour de 8h, ce qui laisserait encore suffisamment de temps pour expédier dans la journée toutes les séries même en période de forte activité. Mais les négociations et ajustements internes aux groupes de travail semblent plutôt avoir conduit à anticiper la journée de travail entière. Il est vrai que les horaires avant l'introduction de la flexibilité du temps de travail commençaient déjà tôt (7h). Mais il ne s'agit pas d'une simple persistance des habitudes prises, vu que le travail commence aujourd'hui dans la plupart des services encore plus tôt. Il y a donc bien eu une régulation collective de ce nouveau rythme, qui s'est

probablement faite entre collaborateurs et partiellement entre eux et leurs supérieurs. Il est vrai que dans certains services du bâtiment C la direction est intervenue pour limiter cette anticipation de l'horaire, mais au bâtiment B la force de la pression du collectif est telle qu'à aucun moment la direction n'a envisagé d'intervenir et aucun cadre de ce bâtiment n'a mentionné ce phénomène comme un problème car ils suivent eux-mêmes cette pratique. La règle des arrivées tôt le matin est en outre continuellement réactualisée par les comportements effectifs qui respectent cet ordre. Il est probable que si les déviations se multipliaient, cette règle perdrait de sa légitimité.

Une règle comparable régit la répartition du travail sur la semaine. Le travail se concentre au début de la semaine pour dégager des heures libres le vendredi après-midi. Comme je l'ai déjà souligné, dans ce cas les pratiques découlant de cette règle informelle ont même conduit à les formaliser en raccourcissant l'heure bloquée du vendredi soir.

#### B) Les règles concernant les modalités de compensation

D'après le contrat collectif et le règlement interne, la moyenne hebdomadaire des heures de travail ne doit être tenue que sur l'arc d'une année. C'est-à-dire que les durées effectives peuvent donc sensiblement varier d'une semaine à l'autre et la manière d'atteindre l'équilibre à la fin de l'année n'est pas prescrite. Les groupes de travail ont néanmoins établi des références de l'attitude qu'il convient d'avoir à cet égard. Dans certains endroits, la référence reste clairement la semaine. C'est-à-dire que les employés visent à effectuer la durée moyenne sur une semaine, ce qui se traduit le plus souvent en des débuts de semaine avec des journées assez longues et une fin de semaine, surtout le vendredi, avec une durée sensiblement inférieure. Ailleurs on admet qu'on puisse cumuler quelques heures au cours de plusieurs semaines pour ensuite les compenser avec une journée de congé, en guise de prolongement du week-end le plus souvent. Ailleurs encore enfin on peut cumuler tant d'heures que le seul moyen de les compenser est de les convertir en semaine de vacances supplémentaires.

Les cadres préfèrent généralement que les balances positives soient compensées par petites heures pendant les périodes de faible activité, par des journées de travail plus courtes. De cette manière les collaborateurs sont quand même présents pour le cas où il y aurait quand même du travail inattendu. Mais la préférence des collaborateurs est clairement pour des compensations d'au moins une demi-journée.

*Carine (F40C\_C050) : « Tout au début des fois pour compenser les heures c'est arrivé des fois que je suis arrivée une demie heure plus tard, mais j'ai trouvé que ce n'était finalement pas une très bonne solution parce que les matinées étaient quand même bouffée, parce que je devais quand même m'absenter que je travaillais une demie heure de plus ou de moins et finalement on a trouvé que on avait le droit aussi de prendre ses heures un peu différemment, de prendre une matinée ou justement sur les vacances, et du moment qu'on peut, qu'on nous le permet, je pense que c'est mieux que de les grignoter par quarts d'heures comme ça on a quand même un après midi. Je sais qu'il est arrivé qu'on nous le demande, mais ça n'intéresse pas, on n'en profite pas vraiment. La cheffe qu'on avait avant, elle elle me disait des fois, quand c'étaient les périodes un peu plus calmes, elle disait ce serait bien que tu vienne une heure plus tard le matin, et là j'ai dit tout de suite que ça ne m'intéressait pas et je me suis renseignée au bureau du personnel aussi que c'est comme ça qu'on devait compenser nos heures. Je me suis renseignée derrière pour savoir si on était obligé de compenser les heures comme ça. Et j'ai trouvé que non, pas comme ça, parce que nous on nous demande aussi, on vient aussi des après-midi, on y consacre un après-midi et après pour nous grignoter chaque fois une heure de moins et on doit quand même sortir, se déplacer au travail, je trouvais pas intéressant. Oh tu viens une heure plus tard tous les matins, comme ça tu compenses tes heures. Puis je lui avais dit tout de suite, pour moi ça m'intéresse pas. Et puis maintenant avec cette nouvelle cheffe on n'en a même pas encore parlé. Mais entre nous, avec d'autres employés, on les compense ou en journées entières ou en vacances, parce que c'est quand même mieux. »*

Les négociations pour établir les formes légitimes de compensation n'ont donc pas toujours été faciles. Pour certains, il reste obligatoire de prendre quelques heures ou des journées à des moments qui ne conviennent pas.

*Inès (F51B\_C050) : « Ca m'embête de partir à 9h30, mais je dois partir pour virer ces heures. »*

*Monique (F61C\_PF050) : « Oh, alors normalement on doit choisir de les recevoir en congés. C'est pas toujours facile je ne tiens pas absolument à avoir un congé. [Une fois] j'ai demandé un vendredi et puis vendredi bon il y a trop de monde qui veut du congé. Alors je n'ai plus demandé. Mais je veux dire le lundi aussi c'est vrai qu'il y a toujours beaucoup alors je trouve bête de demander congé quand il y a beaucoup. »*

*Laura (F35B\_C053) : « Quand il y a moins de travail, il faut quand même prendre des congés, c'est-à-dire des congés forcés. »*

Il est frappant que les personnes qui se sentent encore contraintes dans les modes de compensation travaillent toutes à mi-temps. Elles cumulent plus facilement que les autres des heures sur leur balance et il est alors probable que le chef redoute que leur balance ne puisse pas être équilibrée à terme (équilibre dont il est, selon le règlement, responsable). Certains chefs ont alors décidé d'accorder dans ces cas des vacances supplémentaires ou carrément de payer une partie des heures (ce paiement est pourtant très difficile à obtenir auprès du responsable des finances).

*Alice (F36B\_C085) : « Je pense qu'un contrat comme ça, pour quelqu'un qui est en famille, c'est très bien. Parce qu'en été 6 semaines de vacances avec mon gamin ça m'aide beaucoup. »*

*Jeanne (F49C\_C059) : « Au bout de tous les six mois, ils me proposent soit de prendre des heures ou de me payer une partie. A ce niveau là, je pense qu'ils sont assez flexibles. On peut demander soit pour la fin ou de combien d'heures on veut qu'on nous paie ou si on voulait tout de suite prendre congé. Il y a toutes les possibilités. »*

Les heures peuvent aussi être payées lorsqu'il s'agit de cadres ou de métiers dont l'entreprise estime que travailler beaucoup d'heures peut faire partie de leur fonction, comme par exemple les informaticiens.

*Stéphane (H35C\_C100) : « C'est notre responsable direct qui nous a demandé ce qu'on voulait faire de ces heures...puis on s'est mis d'accord de payer... »*

Mais pour la plupart, c'est devenu une habitude de compenser en marge de la semaine ou pour allonger les vacances. Ils considèrent parfois même que c'est un droit.

*Emma (F31B\_PF100) : « Si j'ai besoin de jours pour prendre une semaine de congé à Pâques, il ne me dit rien. C'est nous qui voyons comment va la balance. »*

*Valentina (F49B\_PF052) : « Qualche volta [le chef] ci ha detto prendete qualche mezza giornata diciamo, no ? Allora è successo che pure io, se avevo delle ore, dico vabbè mi prendo un venerdì oppure un lunedì.<sup>3</sup> »*

Ces « droits » sont pourtant le résultat d'une négociation, le plus souvent avec le supérieur direct. Un chef me raconte.

*José (H43B\_C100) : « [En semaine verte] le vendredi on arrête à 11h00 et puis comme ça ça nous fait les 4 heures de moins. C'est mes collaboratrices qui ont décidé. »*

Ces règles de compensation doivent être continuellement réactualisées et légitimées par le supérieur. Les gens savent quelles modalités sont possibles dans leur service et que les compensations ne peuvent se faire sans autre que lorsqu'il y a peu de travail, mais le passage auprès du chef est obligatoire lorsque ces heures touchent des heures bloquées, donc pour toute compensation à partir d'une demi-journée.

---

<sup>3</sup> Trad. : « Parfois il [le chef] nous a dit prenez quelques demi-journées disons, n'est-ce pas ? Alors il est arrivée que moi aussi, si j'avais des heures, je me suis dit d'accord, je prends un vendredi ou un lundi. »

*Manuel (H49B\_C100) : « Si il y a pas beaucoup de boulot je vais avant midi vers le chef et je lui dis 'est-ce que je peux prendre congé cet après-midi' et il me dit 'il y a pas de problème, c'est bon'. »*

Il va de soi pour les salariés que ces compensations ne peuvent se faire qu'en période de basse activité.

*Yolande (F57C\_C100) : « Je passe dans son bureau, je lui dis 'est-ce que je peux prendre congé demain', 'oui, pas de problèmes'. C'est clair qu'on ne commence pas à prendre congé s'il y a beaucoup à faire. Je pense qu'on est assez conscientes pour dire, ben il y a beaucoup on ne va pas prendre congé. Parce qu'on est peu de monde, donc il faut regarder aussi un peu à ça, j'entends. On n'oserait même pas aller demander en ayant beaucoup à faire. »*

### C) Les règles concernant les limites de la balance

Officiellement les limites sont fixées à +/- 100 heures. Le contrat collectif précise toutefois que des écarts importants sont régulièrement discutés (ce qui doit permettre aux cadres, responsables d'offrir aux employés les conditions pour atteindre l'équilibre zéro à la fin de l'année, d'ajuster la gestion), sans préciser ce qui doit être considéré comme « important » et ni l'écart se considère par rapport à l'équilibre zéro ou par rapport à la moyenne de la balance dans le service.

Les normes par service sont alors très diverses. Un responsable N3 considère que « écart » signifie écart à la moyenne. Il inspecte alors mensuellement les balances moyennes, les discute avec ses cadres et les incite à rappeler à l'ordre les employés qui en dévient. Les supérieurs directs entourent alors par exemple en rouge sur la feuille mensuelle de décompte des heures les balances « déviantes », en indiquant la moyenne du service. Les collaborateurs savent alors que « l'important c'est de tenir la balance. » (Raymond, H55A\_C100) et que des écarts ne sont pas normaux.

*Nicolas (H52B\_C100b) : « L'écart, il y en a des qui avaient une quinzaine d'heures plus que les autres. Parce que c'est pas normal qu'il y en a qui aient des grands écarts par rapport aux autres. Vu la masse de travail, vu que tout le monde fait le même travail. »*

Dans ce même secteur, les supérieurs voient d'un mauvais œil les balances positives, alors que les employés ont plutôt tendance à vouloir cumuler des heures, ce qu'une employée appelle l'attitude « écureuil ». Les balances négatives permettent en effet plus facilement aux supérieurs d'exiger du travail supplémentaire à la moyenne lorsque l'activité est forte.

Ils essaient alors de convaincre les collaborateurs qu'une balance négative est bien vue, que descendre sa balance même très en dessous du zéro est la bonne attitude à prendre en période verte notamment, mais aussi orange.

*Manuel (H49B\_C100) : « Il [le chef] nous encourage à être dans la balance négatif au lieu d'être positif, d'avoir des heures en moins, je pense ça c'est important pour l'entreprise. Là il pourra toujours nous dire il faudra récupérer vos heures, alors que moi en tout cas je préfère avoir plus. Comme ça si un jour je pars pour un enterrement j'ai toujours ces heures à prendre pour aller je sais pas moi par exemple je viens d'Espagne, si un jour ma mère vient à décéder ou entre à l'hôpital et je dois rentrer et bien j'ai toujours quelques heures à prendre... Elle [l'entreprise] pourrait demander d'aller dans un autre service pour aller récupérer ces heures. »*

*Nicolas (H52B\_C100b) : « Mais ils aiment pas tellement qu'on cumule avec la balance. Ils disent 'vous avez trop d'heures dans la balance'. Ils préfèrent qu'on ait plutôt moins que plus, en général. »*

*Alessandra (F31B\_C100c) : « Même si elle [la balance] est en négatif [en période verte et orange] on continue à être en négatif, pour pouvoir être là au moment où y'a du rouge. C'est pas grave si on est en négatif. Maintenant je sais qu'il y a des endroits où ils sont en très négatif. »*

*Carla (F31B\_C100b) : « Il faut jouer le jeu aussi. Parce que les gens qui veulent toujours amasser amasser des quantités d'heures, ils ne veulent rien devoir. Le chef en général te dit quand t'as trop, il faut faire attention. »*

Il existe alors des règles fixant un seuil indicatif à partir duquel une balance positive est considérée comme anormale par le groupe, c'est-à-dire à partir duquel le chef peut légitimement intervenir parce que le salarié n'a pas bien géré son temps de travail. Ce seuil tourne autour de 20 à 30 heures, selon les services, bien loin des 100 heures permises par le règlement.

*Laura (F35B\_C053) : « Quand on a 20 heures en plus et qu'il y a moins de travail on doit les prendre. C'est comme si on est à moins 30, on ne peut pas trop. »*

*Alessandra (F31B\_C100c) : « [...] tout d'un coup ils ont du positif-positif et c'est exagéré quoi, des gens ils ont plus de 60 heures. Ca c'est pas normal. »*

Carla parle d'un limite non officielle de +20 et -40 heures : « c'est ce qu'ils conseillent pour les semaines rouges ou pour les semaines vertes, quoi. ». Et Emilie parle même de -50 heures, mais étant à 85%, elle peut aussi récupérer plus facilement ces heures. Son cas montre que ces règles de limite des balances ne sont pas absolues mais tiennent compte des situations d'emploi de chacun.



*Emilie (F31B\_C085) « Mais bon, tant que ça dépasse pas au-delà de -50 et quelques, ça va quoi. Là je dirais que j'ai une bonne balance, parce que j'étais à -45 et puis je suis descendue. Je suis à -43. »*

Un chef d'équipe précise qu'il intervient effectivement lorsque les balances dépassent un certain seuil. Il n'est toutefois pas toujours très directif. Lorsque ses collaborateurs rechignent à redresser leur balance, il essaie de trouver un compromis.

*José (H43B\_C100) : « 30, à moins 30 j'attire son attention, 'n'oubliez pas si on passe aux semaines vertes après ça va descendre encore plus, c'est pas facile à rattraper vous savez...' j'attire son attention quoi. Mais c'est à elle de gérer et puis si vraiment je vois qu'elle continue à descendre à moins de 30 je dis stop. Je tire une sonnette d'alarme. Mais les femmes c'est incroyable, elles aiment pas tellement être au négatif. Il y en a qu'une qui est à moins 3 moins 4 c'est tout. A plus 50 là aussi je tire aussi une sonnette d'alarme, il y en a qui ont plus 40-50. J'en ai une qui adore ça et puis après elle prend 3-4 jours de plus de vacances. Normalement elle a pas le droit d'accumuler autant. Mais bon, vous savez c'est des personnes qui se donnent bien pendant la saison alors tant que ça gêne pas. Celles qui montent à plus 50, je leur dis 'écoutez là je suis obligé de vous donner congé un jeudi ou un vendredi pour descendre votre balance'. Elles me disent 'oui mais je garde 2-3 jours pour les vacances...', 'ouais gardez 2-3 jours pour les vacances mais là de toute manière il faut prendre congé jeudi et vendredi pour descendre la balance car il y a trop'. Là je suis obligé mais je leur demande quels jours ça les arrange et puis elle me dit et c'est bon. Et puis elle garde ses 3 jours pour les vacances. On trouve toujours un arrangement, parce que c'est toujours en basse saison, parce qu'en haute saison ils savent très bien qu'il faut travailler. »*

Certaines personnes préfèrent même se mettre des limites elles-mêmes pour ne pas se trouver en difficulté pour atteindre l'équilibre quand il le faut.

*Béatrice (F40C\_C100) : « Je profite aussi de cette liberté de plus 10, moins 10. Je crois qu'on peut aller jusqu'à plus 30, je sais plus, mais moi je me limite moi-même à plus 10 moins 10, parce que c'est extrêmement pénible de rattraper des heures. »*

Cette personne s'est donc mise une règle pour elle-même, et elle fait en même temps référence à une règle plus restrictive que celle effectivement prévue par le contrat collectif.

Les seules personnes qui font référence à la règle officielle de +/-100 heures sont celles qui ont un contrat à périodes fixes : Céline (F24B\_PF083) « quand ça commence à s'accumuler à passer 100 heures ils disent qu'il faut prendre congé ». Florence (F47C\_C100) qui fait preuve d'une disponibilité extrême a aussi été remise à l'ordre lorsque sa balance avait dépassé les 100 heures, mais d'après elle une bonne balance devrait être autour de 30 « maintenant j'arrive à... à une balance correcte ». Seuls les cadres à partir du niveau N 3 ne semblent pas se soucier de la règle officielle. La balance de Thomas (H34C\_C100) par exemple atteint facilement les 200 heures mais « je sais que ça monte très rapidement, ça ne

*me dérange pas du tout* ». Ils ne sont jamais rappelés à l'ordre par leur supérieur. Ce n'est qu'à la fin de l'année qu'il y a une négociation avec le directeur du personnel et des finances quant au sort des ces heures. Lorsque le cadre peut convaincre de la nécessité absolue d'avoir effectué ces heures, elles sont partiellement payées, autrement un accord est trouvé sur le nombre d'heures qui sera tout simplement effacé de la balance.

#### D) Les règles concernant les délais de prévenance

Le délai de prévenance officiel déjà très court, le jeudi pour la semaine suivante ou le soir pour le jour d'après (voir encadré page 240), est généralement respecté par les cadres et les employés considèrent comme normal qu'on leur annonce les changements de la couleur (rouge, vert ou orange) si tard. Lorsque le changement est annoncé ne serait-ce qu'un jour plus tôt par rapport au délai minimal, cela est même ressenti comme largement suffisant pour s'organiser. Les variations annoncées le jour même sont enfin si rares que personne ne l'a relevé comme très gênant.

*Alice (F36B\_C085) : « Pour que ce soit quelque chose de sûr, pour que tout le monde ait bien compris, c'est nos chefs qui annoncent le mercredi la couleur. Comme ça vous avez jeudi, vendredi et tout le week-end pour vous organiser pour la semaine d'après. C'est vrai que des fois vous avez prévu de partir à une heure et vous partez à une autre. Par exemple hier je voulais travailler jusqu'à 15h parce que ça m'arrangeait pour la maison, je suis allée demander au chef et il m'a dit non parce que même qu'il y avait pas beaucoup de travail, il y avait peu de monde, vous ne pouvez pas partir. Et c'est déjà arrivé qu'ils attendent plus de chariots de la Poste et pour finir il y en a pas et vous dire 'Madame, vous devez prendre congé', mais c'est vraiment rare alors. »*

*Céline (F24B\_PF083) : « Ils viennent en général la semaine d'avant pour la semaine d'après. Si ils voient que les chiffres sont hauts, qu'il y a beaucoup d'expéditions. Oui, ils demandent toujours assez tôt. Moi je trouve. En tout cas les semaines rouges là, le jeudi là ils les annoncent pour la semaine d'après. »*

*Christine (F37B\_C100) : « Souvent elle nous avertit le jeudi ou vendredi pour la semaine prochaine, parfois c'est pas tout le monde en même temps parce qu'il y a plusieurs secteurs. Mais elle l'annonce assez à l'avance. C'est affiché sur le panneau, mais elle passe dans le service, ou le dit pendant la pause. »*

Au bâtiment C, les situations sont très variables. Pour certains, comme à la comptabilité, les fluctuations sont régulières et prévisibles (Chantal : « *c'est prévisible, c'est toujours aux mêmes dates à peu près* »), dans quelques rares cas, comme dans la fabrication des catalogues, le planning peut être fait très à l'avance (Daniela : « *Il y a un plan qui se fait au*

départ, je connais donc bien les délais »), et pour les téléphonistes les variations imprévues se manifestent toujours que le jour même ou le soir avant. Mais pour la grande majorité des collaborateurs du bâtiment C, il n'existe aucune planification ni aucun délai de prévenance. C'est le travail lui-même qui se présente et qui indique les variations nécessaires (pex. Yolande « *C'est un peu au jour le jour, si vous voulez. Parce que un jour on peut avoir 5000 commandes, 6000 commandes, puis le lendemain 2000-3000, donc j'entends, en cours on se rend compte qu'on y arrivera pas et on reste.* »). Dans ces cas, les salariés sont parfois plus autonomes dans la manière de gérer la masse de travail qui s'annonce, que ceux auxquels le chef a annoncé la couleur de la semaine ou du jour, mais la pression n'est pas toujours moins forte.

Cette disponibilité très à court terme qui est demandée aux collaborateurs de cette entreprise fait aussi que la plupart trouve normal qu'eux-mêmes puissent annoncer leurs prises de congé sur la balance pas plus tôt qu'un ou quelques jours en avance. Denise n'avertit son chef et ses collègues de ses absences que lorsqu'elles atteignent la journée entière et elle le fait alors pas plus qu'un jour à l'avance. Yolande avertit au dernier moment par simple politesse « *j'avertis toujours avant. En principe c'est toujours si on veut prendre congé le lendemain, c'est plus poli aussi de dire le soir* ». Au bâtiment B aussi il n'est pas nécessaire d'avertir très à l'avance.

*Emilie (F31B\_C085) : « Si on a quelque chose on prévient d'abord le chef [...] et si c'est possible, il faut prévenir l'équipe avec qui je travaille, mes collègues avec qui je suis dans le groupe. On est des groupes de 5. Je ne peux pas partir comme ça, je sais pas, la moindre chose pour moi c'est d'être polie... Moi aussi j'aime bien être prévenue sur le comment et le pourquoi. Il faut quand même communiquer. » ; « Je dis juste parfois à midi je vais décider 'bein, aujourd'hui je finis à 3 heures', je préviens mon groupe. »*

*Manuel (H49B\_C100) : « Si il y a pas beaucoup de boulot je vais avant midi vers le chef et je lui dis 'est-ce que je peux prendre congé cet après-midi' et il me dis 'il y a pas de problème, c'est bon'. Je lui dis 'bonjour, cet après- midi je peux prendre congé ?', en général il me dit oui, parce que si je demande c'est que je sais que je peux. »*

*José (H43B\_C100) : « Vous donnez toujours la feuille pour remplir ces vacances et vous pouvez être sûre que la semaine avant c'est 's'il vous plaît il y a beaucoup de travail vendredi? Je peux prendre congé?' Elles nous préviennent toujours une journée avant. Mais c'est humain, moi je faisais toujours la même chose. Il y en a qui me demandent une semaine avant de finir le jeudi soir, parce qu'il y a les valises à préparer ou faire 2-3 achats encore, enfin vous voyez. »*

Les chefs acceptent donc d'accorder des congés même à très court terme, car ils savent que comme ça ils pourront davantage compter sur la disponibilité de leurs collaborateurs.

#### E) Les règles concernant la justification des comportements hors norme

En ce qui concerne la manière d'annoncer ou de négocier des absences ou des retards (quelles soient dans la marge d'autonomie définie par l'accord ou non), il apparaît clairement que la responsabilité accordée aux employés est grande. Ce qui me semble très significatif est que la plupart des employés voit le grand avantage de ce système dans le fait que toutes leurs activités privées, qui parfois se placent immanquablement pendant les heures de travail normales, peuvent être mieux protégées du regard des supérieurs et collègues (voir à ce propos aussi le chapitre 8.3.4.3). Presque nulle part les employés ne se sentent en effet tenus d'annoncer la raison exacte de leur absence, parfois même si elle a lieu pendant les heures bloquées. En introduisant la flexibilité, l'entreprise a donc complètement intégré le principe que la vie privée peut parfois empiéter sur la vie professionnelle et que c'est aux employés de gérer l'arbitrage entre les deux (les absences doivent bien sûr être discutées avec le supérieur, mais c'est au salarié de juger de l'importance et de l'urgence de ses absences). Cette règle, respectée presque dans tous les cas, permet aux employés de se sentir reconnus en tant qu'individus à part entière.

*Carla (F31B\_C100b) : « J'avais dit que je ne peux pas, je ne peux vraiment pas, et puis c'est tout; non, il ne demande pas pourquoi, comment, quelle heure. »*

*Béatrice (F40C\_C100) : « Moi je le dis assez spontanément, mais bon il se trouve que la gestionnaire du temps est aussi une collègue, donc voilà. [...] Si on me posait la question, j'accepterais pas de dire la raison. [...] Je pense que les gens demandent une autorisation sans donner d'explications, je suis pas sûre si le chef a le droit de demander pourquoi, je crois pas. »*

Manuel trouve même aberrant qu'un chef puisse demander le pourquoi d'un congé. Il faut juste que la personne voie d'après son travail.

*Manuel (H49B\_C100) : « Ah non non non non! Il manquerait plus que ça! (rires) Mais je me rappelle qu'il y a quelques années, pas dans mon service, j'ai jamais eu de problèmes, ça je pense ça dépend des personnes, j'ai jamais eu de problèmes avec mes supérieurs. Mais il y a eu des services où effectivement ils demandaient pourquoi ils voulaient prendre congé. Nous mêmes on voit ce qui doit être fait le même jour ou pas. »*

Tant que les besoins de s'absenter coïncident avec les périodes de faible activité ou que la personne s'organise avec ses collègues pour son remplacement si nécessaire, aucun chef ne semble effectivement vouloir se mêler des affaires de ses collaborateurs. Mais dès que ces absences se recoupent avec des périodes de forte activité, les salariés s'autolimitent en ne demandant tout simplement jamais une exception ou avancent alors d'eux-mêmes des justifications pour avoir une chance de voir leur demande acceptée. A ce propos il semble y avoir une série de justifications plus légitimes que d'autres. L'urgence, l'impossibilité de déplacer un rendez-vous important, l'indisponibilité physique et le caractère officiel de l'empêchement sont ainsi des raisons qui semblent légitimes aux salariés.

*Brigitte (F55C\_C050) : « Ça doit être quelque chose de très très urgent. »*

*Stéphane (H35C\_C100) : « Tout dépend de ce qu'il y aurait à faire ou quoi, de l'autre côté si c'est important pour Veillon, pour le travail... bein, il est clair que je suis le seul responsable, donc là il n'y a pas de raisons pour ne pas venir. A moins que je sois parti à l'étranger un week-end. »*

*Monique (F61C\_PF050) : « Moi je m'arrange d'après le travail. Sauf si c'est quelque chose d'important, très important et pas une promenade, par exemple bien signer un contrat, je sais pas, aller chez le notaire ou quelque chose de la vie, une heure qu'on a reçue et qu'on peut pas changer. »*

*Jeanne (F49C\_C059) : « Pendant mes heures imposées, je n'ai encore jamais demandé. Oui, je le ferais pour une raison précise. Si j'ai vraiment une raison, je demanderais aussi si une fois il me faut absolument des heures pour quelque chose. »*

*Alessandra (F31B\_C100c) : « [En semaine rouge] si par exemple tout d'un coup j'ai un truc à faire administratif, je dois partir, je le dis à mon chef et on s'arrange. Y'a toujours quelqu'un pour me remplacer si c'est 1-2 heures, on s'arrange. Il va jamais vous dire 'ah non vous savez c'est rouge c'est pas'. C'est clair, on ne va pas dire je pars pour aller chez le coiffeur là il vous dit 'vous vous foutez de ma gueule' (rires), C'est clair. Il faut une raison valable, on peut pas partir comme ça. »*

Mais aussi les contraintes liés aux transports peuvent être entendues. Carine qui avait admis de raccourcir ses vacances pour terminer un travail, n'aurait pas accepté si son voyage avait été immuable : « Ce ne serait peut-être pas possible si on partait loin, c'est clair, si on avait un avion, réservé et tout ». La charge des enfants n'est par contre pas systématiquement acceptée comme motif admissible. Certains chefs semblent en tenir compte plus facilement que d'autres. Dans le cas d'Inès, le chef lui demandait au début aussi à elle de venir travailler l'après-midi en rouge, mais à cause de son enfant elle n'a jamais pu. Laura, de son côté, a fait le choix de travailler à mi-temps justement parce qu'elle

est peu disponible à cause de son enfant. Elle utilise cet argument dans ses négociations avec son chef pour lui signifier son engagement familial.

*Laura (F35B\_C053) : « Ils savent sur quelles personnes ils peuvent plus compter dessus. Je veux dire que je me suis mise à 50% pour ça, sinon je serais à 100%. »*

Carine estime également que les contraintes de la vie familiale sont prises en compte et Alice n'hésite pas à expliciter la raison de sa demande si elle est liée à son enfant, car elle lui semble alors légitime.

*Carine : « Ils sont très coule je trouve parce qu'ils respectent énormément aussi justement les femmes qui ont des familles; je trouve que, ça m'a marqué depuis le début. Ils avaient vraiment cette envie de respecter la vie de famille, pour pas que ce soit trop chamboulé. »*

*Alice (F36B\_C085) : « Ca dépend, si c'est quelque chose par rapport à mon fils ou si c'est quelque chose d'officiel qui est payé par l'entreprise, c'est vrai que je le dis. »*

Mais certains chefs mettent en garde leurs collaboratrices qu'il faut aussi savoir s'organiser dans la famille pour rendre service à l'entreprise.

*Emma (F31B\_PF100) : « C'est pas toujours facile de venir le samedi. Le chef dit que si une fois tu peux pas venir, ça fait rien, mais si tu peux trouver quelqu'un pour garder les enfants tu peux venir. Si tu as un mariage ou quelque chose comme ça, tu vas pas venir. Des fois ça peut arriver. »*

Pour les heures qui sont payées par l'entreprise par contre, il est nécessaire d'annoncer systématiquement le motif, et parfois même d'amener des justificatifs.

*Chantal (F50C\_C080) : « Si on va chez le médecin ou comme ça, on a deux heures pour y aller. Moi je marque juste pour la personne qui me gère mes heures que j'ai été chez le médecin, autrement je demande à personne, je m'en vais je reviens. »*

*Béatrice (F40C\_C100) : « Y a pas d'autres raisons pour lesquelles on doit se justifier normalement auprès de la responsable et en l'absence de celle-ci à la gestionnaire du temps. Si on a des rendez-vous réguliers chez un médecin par exemple, on apporte le petit carton de rendez-vous avec l'heure. C'est comme ça qu'on m'a toujours dit qu'il fallait faire. Après ça dépend un petit peu du gestionnaire, il y a des gens qui sont plus justes que d'autres, il y en a avec qui on doit se justifier plus que d'autres, prendre des pièces de justification, etc. »*

F) Les règles concernant les négociations

Nous avons vu que les négociations ne se déroulent pas toujours entre les mêmes acteurs. La personne avec qui il faut et il est possible de négocier dépend de l'objet de négociation et des groupes de travail. Pour certaines choses il faut négocier avec les collègues, d'autres choses doivent être discutées avec le chef, dans certains services tout doit passer par le chef, dans d'autres le chef incite à tout régler entre collègues ou les employés prennent cette liberté d'eux-mêmes. Les règles à ce sujet se sont donc construites par des collectifs assez restreints.

De plus, tous les objets ne sont pas pertinents pour tous à négocier. Dans certains groupes par exemple aucune négociation, ni avec les collègues ni avec le chef, n'est nécessaire tant que le changement d'horaire ne touche pas les heures bloquées, alors qu'ailleurs il doit être discuté avec les collègues et ailleurs encore avec les collègues et le chef ou seulement le chef. La même variété de règle existe par rapport à des changements d'horaires pendant les heures bloquées. Le chapitre sur les règles de justification a également donné une idée des objets qui sont négociables selon les situations.

Il apparaît donc clairement qu'il existe une série de règles informelles qui encadrent l'activité de négociation. Les règles cadre établies par le contrat collectif sont ultérieurement déclinées en limitant ainsi le champ du négociable, tant dans sa forme que dans son contenu. Mais elle ne font pas que limiter ce champ. Elles sont aussi des ressources précieuses pour la négociation. Savoir à quoi se tenir facilite l'engagement dans une telle action. Ces règles qui organisent la négociation stabilisent la confiance nécessaire à l'échange et évitent que la négociation se limite à un pur rapport de force (cf. Crozier in Bergeron et al., 1994).

Lorsque de telles règles informelles n'apparaissent pas ou plus comme légitimes à l'un ou l'autre acteur et que les négociations engagées butent sur un désaccord total, la pratique veut qu'il soit possible de s'adresser à la Commission du Personnel ou à la Direction du personnel. Mais cette démarche n'ayant jamais prouvé son efficacité pour le demandeur, en raison du faible pouvoir de ces deux institutions vis-à-vis des directeurs de département notamment, elle n'est quasiment jamais entreprise.

### 9.3.3.2 Auteurs et contrôle des règles informelles

Les exemples ont montré que les auteurs des règles sont multiples. Parfois ce sont les individus isolés qui se donnent des règles à eux mêmes, parfois une règle émerge dans un groupe de travail et est partagée ou vécue comme imposée, d'autres fois encore ce sont les cadres qui fixent les règles du jeu et enfin la direction en édicte à son tour. L'origine des règles peut donc se trouver à tous les niveaux, de la base jusqu'à l'échelon le plus élevé de la hiérarchie, elle peut être interne ou externe au groupe auquel elles s'appliquent, autonome ou hétéronome (cf. règles autonomes et de contrôle selon Reynaud, 1988, 1997).

Les règles établies par la hiérarchie sont plus facilement repérables. Elles sont d'abord plus souvent formalisées et lorsqu'elles ont été diffusées de manière informelle, elles ont quand même été clairement explicitées. Les salariés en parlent donc sans trop d'hésitations et les récits se ressemblent très fortement (voir aussi suite sur le contrôle des règles). Les règles qui ont pris naissance dans la base par contre sont plus difficiles à repérer. On peut parfois bien observer des régularités de comportement, sans que les gens concernés s'expriment en termes de règles partagées. Certaines règles au contraire sont très clairement élaborées dans un groupe de travail. Les salariés s'y réfèrent explicitement et dans certains cas le cadre reconnaît qu'elles ont été déterminées par ses collaborateurs (p.ex. la répartition des heures dans la semaine dans l'équipe de José).

D'autres règles sont clairement déclarées comme étant des règles individuelles (p.ex. une limite que quelqu'un se pose explicitement), mais ces règles ressenties comme personnelles peuvent parfois être partagées plus largement dans un groupe. Dans le groupe de salariés du service Vente & Services qui arrive très tôt le matin, par exemple, les individus se réfèrent à des préférences et rythmes de vie individuels pour expliquer leur comportement, alors qu'on peut observer une convergence nette de leurs comportements horaires et de leurs visions quant à la gestion temporelle optimale du travail. Une règle peut donc être sociale sans que le groupe ait conscience de la partager.

Il est parfois difficile de repérer le « parcours » d'une règle avec des entretiens ponctuels et donc de savoir si le processus de création de la règle est parti d'actions isolées qui à un certain moment sont devenues « tout naturellement » une référence, ou si la création s'est faite à partir d'un collectif constitué (cf. Lichtenberger et Paradeise, 2001). Aussi est-il



difficile de localiser le point de départ, car lors de la diffusion son origine n'a souvent pas d'enjeux et n'est pas rappelé.

Il reste que la plupart des règles informelles dont il a été question dans ce chapitre ont été produites par les salariés ou alors avec leur concours déterminant. Qu'elles soient parties d'un individu isolé, d'une négociation entre deux personnes ou d'un petit collectif, elles ont toujours été élaborées dans des contextes de travail très localisés, par rapport à des situations et des problèmes spécifiques. Les salariés sont donc à l'origine d'une importante production de règles qui s'ajoutent, complètent, voire contredisent les règles élaborées au départ par l'organisation.

La présence de telles règles ne peut pas seulement être détectée par un discours explicite sur elles. Elles peuvent aussi exister sans que les acteurs sachent ou veuillent s'y référer pour expliquer leurs propres actions, et également sans que tous les acteurs les suivent. Un autre moyen pour repérer des règles est de considérer les sanctions tant positives que négatives suscitées par les actions.

Nous avons déjà vu que les supérieurs exercent un certain contrôle sur l'application du temps de travail notamment par le suivi des balances. Ils signent tous les mois les feuilles de décompte des heures de tous leurs collaborateurs et certains se permettent de les annoter ou de convoquer la personne en cas d'écarts jugés trop importants. De plus, une fois par an ils ont un entretien d'évaluation avec chaque subordonné : Céline (F24B\_PF083) « *Chaque année on a notre entretien avec notre patron et ben là il nous dit si on fait bien nos semaines rouges, vertes, oranges, mais moi ils me l'ont jamais dit donc ça doit être ok.* ». Mais le contrôle passe aussi par la communication quotidienne. Lorsque les chefs expliquent le système ou certains aspects particuliers de celui-ci en rassemblant l'équipe, lorsqu'ils félicitent ou rappellent à l'ordre certains et pas d'autres ou lorsqu'ils dialoguent tout simplement avec leurs collaborateurs, ils transmettent en fait leur vision de comment la flexibilité du temps de travail devrait être appliquée dans le détail, de ce qu'ils acceptent comme comportement souhaité, acceptable ou exceptionnel et de ce qu'ils ne consentent par contre pas. Pour la plupart il s'agit de règles qui ne sont pas ancrées telles quelles dans le contrat collectif ou le règlement, ce sont plutôt des déclinaisons pour l'application quotidienne. Malgré leur caractère informel, elles sont presque toujours reprises par les

salariés, qui en font des règles dans le plein sens du terme dans la mesure où elles deviennent opérationnelles. Même dans le cadre d'un système de gestion du temps de travail qui vise à responsabiliser les salariés, le chef reste un supérieur qui a le pouvoir légitime d'édicter des règles. La reprise de ces règles passe toutefois nécessairement par une interprétation par les salariés. Ce n'est que par un travail de réappropriation et d'application plus ou moins intégrale et conforme que les remarques et interventions des chefs deviennent des règles sociales, légitimes et partagées. En reprenant une expression proposée par J.-D. Reynaud, la régulation est alors conjointe.

Ce processus de construction de règles à partir d'observations par les chefs porte notamment sur les limites de la balance.

*Chantal (F50C\_C080) : « Il y a quand même M. X [son chef] qui contrôle tous les mois et si il a une réflexion à nous faire, c'est à lui à nous dire. »*

*Nicolas (H52B\_C100b) : « Ils disent 'vous avez trop d'heures dans la balance'. Il y a des périodes, les périodes creuses, je pense que la direction dit aux chefs et puis les chefs viennent nous dire. Parce qu'ils regardent de temps en temps, s'ils voient qu'il y a trop de monde qui a des heures en plus, ils nous demandent de les compenser. En période creuse on devrait être en négatif. »*

*Laura (F35B\_C053) : « Au début il devait nous dire souvent des choses parce qu'on n'avait pas l'habitude, par exemple il y a trop d'heures [sur la balance] ou pas assez, ou bien si une personne ne jouait pas le jeu, il devait faire une remarque. Mais c'est de moins en moins. »*

*Manuel (H49B\_C100) : « Il nous encourage à être dans la balance négatif au lieu d'être positif. »*

*Florence (F47C\_C100) : « Je sais qu'il a donné une fois à tout le monde, parce que une fois par mois on a les détails de ce qu'on a fait. On était tous plus ou moins à ½ heure de plus par jour. Je crois que c'était la fois où il nous a demandé de baisser un petit peu, d'arriver à 10 minutes. Mais c'est la seule fois. »*

*Béatrice (F40C\_C100) : « Il n'y a rien à dire, c'est pour ça qu'on en parle pas. Peut-être que si j'étais à moins 25 toute l'année j'aurais peut-être une remarque, ou si j'arrivais très souvent en retard. »*

*Alessandra (F31B\_C100c) : « Moi une fois j'avais trop d'heures, mon chef est venu vers moi il m'a demandé 'ben écoutez la semaine prochaine ça vous arrangerait de faire 7h-11h' ? Bon ça m'arrangeait j'ai dit oui. »*

*José (H43B\_C100) : « Non, pratiquement jamais [je n'interviens]. Peut-être un petit quelque chose mais bon je rigole et puis ça passe et puis je leur dis pensez à l'été quand il fera bon et que vous pourrez rentrer à la maison. En général ça joue bien j'ai pas de problèmes. » ; « Moi je leur laisse gérer la balance elles- mêmes, j'ai un œil dessus, si tout d'un coup je vois que ça part tout en négatif, moi je leur dit attention mes demoiselles, faites attention ça descend un peu trop il faudrait voir pour remonter un peu la balance. Je dis toujours semaines rouges, semaines vertes, maintenant vous pouvez accumuler et vous pouvez toujours récupérer. »*

Toutes ces remarques aboutissent à ce que les salariés limitent l'usage de leur balance dans certains sens en pouvant même dire qu'il ne faut par exemple pas dépasser les bornes de +20 et -40 heures. Mais d'autres dimensions du comportement sont aussi touchées par ce processus, comme par exemple la durée des journées ou des semaines selon les couleurs, les moments propices pour s'absenter sur des heures payées par l'entreprise, sur la disponibilité requise, etc.

*Manuel (H49B\_C100) : « Quelques fois il nous fait une remarque, pas à moi personnellement à mes collègues aussi, même qu'on a du boulot vous partez à 16h mais ce qui l'a dit c'était pour une personne et bon il savait pourquoi il disait ça. Il avait dû arriver quelque chose avant. Mais moi quand il a dit ça je l'ai pris pour moi et j'étais pas content. Il y avait du travail et moi je serais pas parti à 16h00, moi si je suis parti à 16h00 c'est que j'ai commencé à 6h30 et donc j'avais fait mes heures. C'est pas assez pour lui, si on était en semaine rouge, c'est pas assez, parce qu'on semaine rouge on doit faire 47h et demie alors que moi j'ai fais 42h et demie. »*

*Carla (F31B\_C100b) : « Après on nous dit, comme moi qui suis en négatif, 'c'est quand même pas faire des heures en moins [la semaine rouge]', donc je fais des efforts encore une semaine. »*

*José (H43B\_C100) : « La seule sur lequel je suis un peu sévère c'est les questions de maladies ou rendez-vous chez le docteur ou les choses comme ça, là je suis un peu plus sévère. Ouais il y a des abus, enfin pas vraiment des abus, il y en a trop au milieu de l'après-midi, à croire que les médecins ils travaillent pas plus tard que 16h30. Et c'est vrai je les comprends d'un côté aussi, mais bon moi c'est mon job, je défends les intérêts de la maison aussi. On nous demande quand même qu'il n'y ait pas d'abus. Mais où est la limite? C'est dur à trouver une limite devant sept personnes. C'est clair que des fois... je colle pas mais des fois je fais des grimaces leur disant vous voyez...mais c'est mal perçu j'entends. »*

*Chantal (F50C\_C080) : « Ah c'est clair que on nous a bien dit, on est bien conscients, par exemple là je travaille le vendredi, que quand on a besoin de nous et bien c'est clair qu'il faut le faire. » ; « Je sais que quand on avait voté pour cette histoire de flexibilité, il s'étaient dit que dans les semaines rouges ils demanderaient de venir tatata, de donner plus et dans les semaines vertes on pourrait prendre les congés qu'on a en trop, si j'ai bien compris. »*

*Florence (F47C\_C100) : « Ça de toute façon il m'a toujours remercié sur ma façon de travailler, sur ma disponibilité. »*

*Emma (F31B\_PF100) : « Il me dit merci, tu es toujours disponible, quand je te demande quelque chose tu dis toujours oui. »*

*Carine (F40C\_C050) : « Ah ça, quand elle demande quand est-ce que je peux venir l'après-midi, c'est vrai que j'ai pas dit non. Elle a été contente. C'est aussi quelqu'un qui dit facilement merci pour le travail qu'on fait, c'est bien fait, comme ça. »*

Les chefs incitent aussi à faire un usage plus large de la liberté offerte, en s'organisant davantage entre collègues, en pouvant partir pendant les rythmes collectifs et parfois même pendant les heures bloquées.

*Chantal(F50C\_C080) : « Je regarde avec mes collègues toujours, parce qu'en fait mon chef il me dit toujours 'vous avez regardé avec vos collègues ?', c'est toujours avec eux qu'il faut voir en fait si ça joue ou pas. »*

*Manuel (H49B\_C100) : « Le chef a essayé de me faire profiter, il me dit que je peux partir plus tôt l'après-midi... »*

*Christine (F37B\_C100) : « Au début, la cheffe me disait de prendre plus de liberté, parce que j'étais assez clac clac clac. C'est que quand il y a un changement comme ça, il faut le temps de s'y faire. On a bien discuté, il fallait jouer le jeu quoi. »*

*Céline (F24B\_PF083) : « On m'a toujours dit que ça allait bien, que je gérais bien mes heures. Il a remercié les dernières jeunes qui étaient arrivées là parce qu'elles prenaient pas mal d'initiative au niveau de ces heures, parce qu'il y en avait ça fait longtemps qu'elles sont là et elles ont été habituées à ce que ça soit comme ci et comme ça, et au début qu'il y a eu l'horaire libre elles ont eu de la peine. Il a dit qu'il fallait que nous on montre qu'on peut partir quand on veut. » ;*

*Barbara (F58B\_C100) : « Il nous a toujours dit 'vous êtes adultes', on nous encourage comme ça. Moi même je lui pose la question 'est-ce que tu es content ?' il me dit oui, tu n'as jamais posé problème. Parce qu'il a un caractère très sympathique, très ouvert, il fait du dialogue. Même s'il n'a pas le temps, il passe le matin et dit bonjour. On peut l'appeler pour demander n'importe quoi et il te répond toujours franchement. Et puis il discute avec les gens. »*

*Alessandra (F31B\_C100c) : « Ça lui est arrivé de dire 'ouais vous savez vous pouvez partir'. Parce qu'on ose pas trop, on se dit 'ouais quand même, c'est 10h30 du matin, je pars, je pars pas', alors 'vous pouvez y aller'. »*

Certaines personnes ont l'impression que leur chef n'intervient jamais dans leur gestion du temps de travail. Pour la plupart d'entre eux, le contrôle passe en réalité par des ajustements quotidiens et non pas par les sanctions ponctuelles qui pourraient être ressenties comme un contrôle. Daniela (F37C\_PF100) par exemple dit qu'elle ne se sent pas contrôlée par le chef *« parce qu'on se concerte toujours avec le chef 'écoutez, là je vais venir' ». C'est seulement dans le cas de l'acheteur qu'il m'a semblé que ce contrôle par le supérieur était véritablement absent. Alors que sa balance atteint 200 heures, le double de ce qui est admis par le contrat collectif, Thomas (H34C\_C100) n'a jamais entendu la moindre réaction « J'imagine que si j'avais une monstre balance en fin de saison, le chef dirait quelque chose, mais entre deux... ».*

Un autre type de contrôle est celui exercé par les gestionnaires du temps de travail. Au bâtiment B, il s'agit du supérieur hiérarchique direct, mais au bâtiment C c'est le plus souvent un, ou plutôt une, collègue. Même si ces personnes n'ont pas le pouvoir conféré par la position hiérarchique pour sanctionner les comportements, elle représentent un regard extérieur qui suffit le plus souvent pour que les salariés délimitent et conforment leurs actions (cf. aussi chap. 7.6).

Un autre regard extérieur essentiel est celui des collègues. Nous avons déjà vu précédemment qu'une femme cadre a réajusté son heure d'arrivée du matin par le simple regard que ses collègues portaient sur son comportement. Le simple comportement des autres, surtout s'il est différent, peut ainsi agir comme contrôle : Denise (F50C\_PF060) *« c'est difficile de dire non si tous les collègues le font. C'est pas obligatoire mais d'un côté faut aussi voir si on est pas obligé de dire oui. ».* Mais dans cette entreprise il semble aussi y avoir beaucoup de petites remarques entre collègues qui rappellent des règles communes. Aussi amusé que soit le ton utilisé, ces remarques ne manquent pas d'avoir leur effet.

*Alessandra (F31B\_C100c) : « Ouais ça c'est toujours la même histoire, je veux dire que y'en a qui regardent ce que vous faites. Comme dans toutes les boîtes, 'ah pourquoi elle part à cette heure ci'. Mais c'est en rigolant, du style 'oui tu sais qu'on est en rouge' ou bien 'tu sais qu'on est en vert, il faut partir' et puis moi il me restait un peu de travail à faire puis je restais ou bien le contraire je partais parce que j'estimais que ça allait pour aujourd'hui et puis je voyais que c'était pas trop trop plein, et je partais, 'eh on est en rouge'. Mais c'est toujours, c'est jamais le truc qu'on vous oblige ou qu'on vous fait des remarques, qu'on vous attaque voilà, c'est plus de la rigolade je dirais. Maintenant s'ils le pensent j'en sais rien, mais je sens pas ça comme une attaque quoi. »*

*Laura (F35B\_C053) : « Quand on est que des femmes, c'est clair qu'il y a des rumeurs : 'celle-ci fait plus, celle-ci fait moins'. Mais c'est pas partout pareil. »*

*Alice (F36B\_C085) : « A moi personnellement non, mais à ma collègue oui. On lui a dit 'oh tu fais un horaire de bureau', 'ah, tu commence tous les jours tard'. Vous savez on est entre femmes, des fois c'est pas évident. C'est pas que c'est mal vu, mais ici vous voyez tout et des fois vous avez rien à dire alors c'est un sujet de conversation. »*

*Chantal (F50C\_C080) : « De temps en temps, on voit par exemple qu'il y en a un qui est arrivé un peu tard... Et mes collègues hommes m'ont déjà fait des petites remarques parce que je partais tôt. C'est juste entre nous ça, c'est des petites vanes qu'on s'envoie entre nous, sans conséquences, en tout cas il n'y a jamais eu de conséquences là-dessus. »*

Ces petites taquineries peuvent parfois devenir plus sérieuses, jusqu'à devenir carrément désagréables. Daniela remarque que cela arrive surtout lorsque les délais deviennent très serrés et que tout le monde est stressé. Cela peut aussi concerner des comportements quotidiens.

*Céline (F24B\_PF083) : « Quand j'étais aux tables là-bas il suffit qu'on parte aux toilettes trop longtemps, il y en a une qui voit et ça fait des histoires. C'est pas facile. »*

*Nicolas (H52B\_C100b) : « Les gens s'espionnent justement pour savoir celui qui a le plus 'oui, t'as combien d'heures?'. Il y en a qui font exprès de passer derrière pour voir ta balance. Je pense c'est assez la mentalité du personnel ici. C'est plutôt de la part des collègues que des supérieurs. Justement je disais que les gens s'espionnaient les uns les autres. Si on vient plus tard ou si on part plus tôt, il y en a toujours que ça dérange. Ou si on reste après les autres, ça dérange aussi. 'Ah, tu pars pas encore?', 'il fait des heures en plus que moi' des trucs comme ça. Même si je pars un jour plus tôt ils font la gueule parce qu'on part plus tôt, 'ah tu pars déjà?'. »*

Les remarques sont parfois dues à l'incompréhension du système et surtout à la difficulté de voir que des gens peuvent agir autrement parce qu'ils ne travaillent pas selon le même contrat.

*Céline (F24B\_PF083) : « Au début avec une collègue qui a le même âge que moi, on partait vers 15h00 quand il y avait pas beaucoup de travail et il y avait des fixes qui ronchonnaient, mais nous notre contrat est de 35heures donc on avait déjà fait nos heures tandis qu'elles pas. C'était dur au début parce qu'avant tout le monde partait en même temps, tout le monde arrivait en même temps et puis il fallait qu'elles s'habituent quoi. [Elles disaient] que c'était toujours les mêmes qui restaient... et puis un jour j'ai été au bureau et puis j'ai expliqué que j'en avais marre de ces histoires, parce que chaque fois que je partais il y en avait qui me disait des méchancetés, pourquoi tu pars maintenant. »*

*Emilie (F31B\_C085) : « Il y en a beaucoup qui comprennent pas mon contrat, que je peux partir, que c'est tout à fait normal. »*

La diversification des comportements, pourtant encouragée par les chefs, est plutôt réprimandée par les collègues dans certains services. Ce contrôle entre collègues est très mal vu par les chefs, car les règles qu'il véhicule ne sont pas toujours profitables pour l'entreprise.

*Céline (F24B\_PF083) : « Le chef un jour a pris tout le monde et puis à expliqué qu'il y a tellement de contrats différents au retour que chacun devait regarder sa place, sa timbreuse et puis c'est tout. »*

Bien que la hiérarchie encourage l'individualisation des comportements temporels, nous venons de voir que les collectifs sont encore très présents et que leur poids est considérable. Ils n'existent pas tant en raison du découpage organisationnel que plutôt par leur capacité à s'affirmer à travers l'activité de régulation. C'est principalement par les collectifs que se construit la légitimité des règles, même si les cadres sont parfois là pour rappeler certains aspects. Ainsi, les rappels à l'ordre par la hiérarchie et les arrangements négociés entre salariés et chefs, tout comme les accommodements élaborés entre salariés n'acquièrent une validité plus générale que s'ils sont portés et véhiculés par les collectifs. L'expression tant utilisée dans cette entreprise de « jouer le jeu » renvoie donc tout autant au jeu de l'organisation qu'à celui du collectif. Que le jeu du collectif entrave parfois les objectifs de l'organisation sans que cette dernière puisse s'en défendre efficacement ne peut que souligner le rôle central du collectif.

Le contrôle exercé par les chefs s'appuie essentiellement sur le suivi des balances, alors que les collègues pratiquent plutôt un contrôle de visu. Pour cette raison, il concerne davantage les horaires quotidiens, les heures d'arrivée et de départ et la durée du travail. Ce sont justement ces éléments là qui ont été libéralisés et qui auraient pu conduire à une individualisation des comportements temporels. Que le contrôle par les collègues soit ressenti de manière aussi claire signifie qu'il y a effectivement des gens qui voudraient en profiter davantage. S'affrontent alors des règles provenant des groupes de travail et les règles officielles ancrées dans le contrat collectif et le règlement, les salariés pouvant mobiliser les deux dans la négociation de leur temps de travail quotidien. Comme les comportements horaires que j'ai pu observer restent largement collectifs, il faut croire que les règles établies par les collectifs de travail ont davantage de force. Il suffit de penser à

l'anecdote de la personne qui a quitté son emploi parce qu'elle ne supportait pas la pression des collègues lorsqu'elle n'arrivait qu'à 8h30 le matin.

Il faut en outre rappeler que le contrôle probablement le plus puissant dans le cadre du système de temps de travail observé reste cependant l'autocontrôle. Le principe de responsabilité en ce qui concerne la gestion du temps de travail a été bien intégré par les salariés. Les contrôles externes sont plutôt exceptionnels, la plupart du temps les salariés appliquent le temps de travail flexible dans le sens prévu par l'organisation. Par une certaine autodiscipline, ils exercent donc sur eux-mêmes un contrôle que la hiérarchie n'a alors plus raison d'effectuer.

Considérant que les acteurs principaux de la production et du contrôle des règles informelles qui gravitent autour du système officiel de gestion du temps de travail flexible sont les salariés, tant individuels que collectifs, se pose la question de l'acceptation de ce système et de l'efficacité de son fonctionnement. Ne sont-elles pas justement assurées par l'implication subjective de ces salariés ? Ils n'appliquent en réalité pas un règlement qui leur a été assigné mais bien un ensemble de règles plus ou moins stables qu'ils contribuent à produire, à ajuster et à modifier.

### **9.3.3.3 La fonction de ces règles**

On voit donc que malgré l'uniformité des règles temporelles au niveau de l'entreprise, les pratiques se sont différenciées. Toutefois, contrairement à mon hypothèse de départ et très probablement aux attentes de la direction, l'individualisation est loin d'être complète, la flexibilité a plutôt conduit à une reconstitution de règles collectives par petits groupes. Ces règles, qui parfois s'intercalent dans les interstices laissés par le contrat collectif et le règlement interne et d'autres fois les contredisent, sont tantôt nées de décisions des supérieurs hiérarchiques, tantôt des salariés eux-mêmes. De plus, certaines nouvelles règles de la base se sont imposées avec une telle force qu'elles ont été reprises et formalisées par le règlement interne. Les comportements collectifs sont bien entendu aussi dus à la division interne du travail et à la nature du travail (contact avec la clientèle interne ou externe, positionnement dans un processus, etc.), mais si les règles émergent avec force, c'est qu'elles remplissent des fonctions nécessaires aux acteurs dans cette entreprise.



La fonction de ces règles est multiple et ces fonctions sont en réalité toujours combinées. La fonction la plus évidente est sûrement de faciliter l'organisation et la coordination des actes. Lorsque un supérieur établit une règle, cela lui permet de rendre les comportements de ses collaborateurs plus prévisibles et de mieux planifier le déroulement de l'activité. Mais une telle règle peut aussi être élaborée par les exécutants dans le même but (par exemple lorsqu'est établi qu'il faut arriver au plus tard à telle heure pour pouvoir ensuite commencer le travail facilité par la présence de tous).

Une autre fonction est de guider les attitudes et de limiter ainsi des décisions trop arbitraires. Un supérieur peut ainsi se donner des règles précises par exemple quant à l'attribution de jours de congé compensatoires sur le principe d'égalité de traitement. Il évite ainsi de devoir à chaque fois reconsidérer la situation en même temps qu'il légitime ses décisions devant ses subordonnés. Cette fonction s'approche de l'idée d'une décomplexification de la réalité, d'une réduction des possibles (Luhmann, 1997) et renvoie à une autre fonction qui est d'économiser l'énergie dépensée par les acteurs pour façonner et coordonner leurs actions. En effet, dans les règles sont déposées des arrangements qui se sont avérés efficaces à un moment donné. Les acteurs pourront recourir à ces règles dans les actes quotidiens sans devoir refaire à chaque fois toutes les expériences, réflexions, négociations et décisions qui ont mené à cette règle. Les règles constituent donc une ressource puissante pour l'action (cf. Giddens, 1990b et Lichtenberger, 2001).

Pour les subordonnés, la constitution d'une règle est également pensable en opposition à la hiérarchie et représente une manière d'exercer un pouvoir (p.ex. les personnes qui, en accord avec le contrat collectif mais en désaccord avec la hiérarchie, persistent à débiter leur journée le plus tôt possible, à 6h30). Qu'elles soient en opposition ou non à la hiérarchie, les règles participent à la constitution des acteurs collectifs, en définissant leurs frontières et en consolidant leur identité (cf. Bernoux IN Bergeron et al., 1994). Une autre fonction sémantique consiste en ce que certaines règles permettent aux employés de mieux s'insérer dans l'entreprise, de s'y sentir à l'aise, de pouvoir envisager un avenir dans celle-ci (p.ex. respect de la vie privée) et de trouver un sens à leur travail.

Outre les fonctions opérationnelles déjà mentionnées (permettre une production performante et simplifier, guider les actions des individus et groupes), ces règles contribuent d'une autre manière encore au fonctionnement du système analysé. Elles ont été construites sur initiative des salariés, par une confrontation perpétuelle avec les tâches et relations

professionnelles et hors travail. Elles s'inscrivent donc dans les gestes quotidiens des salariés, elles en sont un produit. C'est par l'ensemble de ces règles complémentaires que le système de départ acquiert toute sa légitimité, même si dernier en est par là modifié et continuellement réajusté.

## 9.4 Conclusion

La question initiale était de savoir si le système de flexibilité du temps de travail engendrait une plus grande autonomie pour les salariés ou si, au contraire, les rapports de force étaient tels que la liberté individuelle se trouvait plutôt restreinte.

D'un point de vue purement formel, les règles établies par l'entreprise ne sont pas autoritaires dans le sens où le contrat collectif laisse explicitement ouvert un champ de possibles. Le temps de travail n'est formellement régulé que par des indications de bornes (limitation des heures d'ouverture de l'entreprise, fixation d'heures bloquées, durée minimale de la pause à midi, longueur maximale d'une semaine de travail, limites maximale et minimale de la balance, obligation d'équilibrer la balance pour la fin de l'année, etc.) et des principes de gestion (responsabilité des salariés dans la gestion de leur propre temps de travail, respect des intérêts des salariés et de l'entreprise, possibilité pour un cadre d'annoncer la couleur de la semaine et devoir d'annoncer à l'avance le changement, comptabilisation des heures par le pointage, etc.).

Il aurait donc été tout à fait pensable que les temps de travail effectifs soient quotidiennement négociés, ce qui aurait amené à une grande diversification des pratiques, à une individualisation des horaires. Les horaires et autres comportements temporels observés ne sont effectivement pas tout à fait identiques, mais on ne peut pas pour autant parler d'une véritable individualisation. Dans beaucoup d'endroits de l'entreprise et à beaucoup de moments de son activité, les horaires se ressemblent largement, on peut même parler de plusieurs horaires collectifs. La même remarque est valable pour l'évolution des balances au cours de l'année par exemple.

La routinisation et collectivisation effective des comportements temporels dans cette entreprise s'ancre dans plusieurs mécanismes. Il y a d'abord les contraintes de production ; elles impriment un certain rythme mais qui laisse une grande marge de manœuvre pour des comportements individualisés. Il y a ensuite l'ajustement réciproque entre les rythmes

professionnels, familiaux et sociaux. Cet ajustement est facilité par le fait que la gamme des temps de travail définie par l'entreprise interfère peu avec les temps hors travail. Ceci est vrai au niveau des horaires tant quotidiens que mensuels ou annuels. Il n'existe pas d'horaires réellement ou fortement atypiques (les heures du soir sont parfois perçues comme telles, mais leur caractère atypique n'est pas officiellement reconnu, et le travail du samedi est rarement pratiqué, sauf pour les téléphonistes). L'ajustement mutuel entre temporalités interne et externe à l'entreprise conduit dans la plupart des cas à une certaine régularisation des rythmes. Il y a enfin une forte production de règles informelles qui orientent les comportements.

Ces règles qui cadrent l'application quotidienne des temps de travail flexibles et les arrangements mutuels sont le produit de négociations entre divers acteurs de l'entreprise, le plus souvent entre les exécutants eux-même, ou éventuellement entre eux et leur supérieur. Les négociations, dont je postulais la nécessité d'existence pour la mise en œuvre de temps de travail flexibles, ne concernent finalement pas seulement la recherche de solutions ponctuelles pour des situations continuellement changeantes, mais s'appliquent aussi à la construction de règles d'application durables. D'ailleurs, si on veut vraiment parler de négociation pour désigner le processus d'application de temps de travail flexibles observé, il est nécessaire de sortir d'une vision marchande de la négociation. Il faut plutôt la concevoir dans le sens de A. Strauss (Strauss, 1992) ou élargir cette notion à quelque chose qui se rapproche plus généralement de la régulation au sens de J.-D. Reynaud (Reynaud, 1997). En effet, pour Strauss, la négociation existe dans tout ordre social et à plus forte raison dans les organisations où plusieurs personnes entreprennent des actions communes. Elle intervient à partir du moment où les activités et la coordination ne sont pas complètement régies par les règles, situation récurrente car ces dernières sont nécessairement incomplètes. La négociation peut être « implicite et silencieuse » comme Strauss l'a montré dans des services de gériatrie. Il ne considère toutefois pas toutes les formes de confrontation entre acteurs comme des négociations. Il en exclu l'éducation, la manipulation, la contrainte, la force et dit qu'elles peuvent être désignées par des termes comme accord, entente, contrat ou convention (Strauss, 1992, p. 105-6). Il n'en donne pas une définition précise, il analyse un très large éventail de procédures d'interaction et insiste sur le caractère temporel des négociations. Il les oppose donc aux structures plus stables des règlements et politiques formalisées d'une organisation tout en admettant que l'ordre organisationnel plus stable se trouve en rapports complexes avec l'ordre négocié et continuellement renégocié par des

arrangements. Le concept de régulation sociale de Reynaud renvoie à une vision similaire, mais il ne fait pas une distinction nette entre les aspects stables et temporels de l'ordre social pour insister davantage sur la position des acteurs qui négocient et créent des règles. Il distingue trois formes de régulation : la régulation de contrôle, lorsque des règles sont imposées par l'extérieur, la régulation autonome, lorsqu'un groupe élabore ses propres règles, et la régulation conjointe, lorsque les règles sont élaborées entre le groupe et la hiérarchie. Ces trois formes de régulation concourent à façonner le mode de fonctionnement d'une organisation à un moment donné. Les interactions autour de la définition du temps de travail des salariés et leurs résultats, qui ont été mis en évidence dans l'étude de cas présente, correspondent à la fois à la notion de négociation et de régulation esquissées ci-dessus. La recherche de solutions dans le travail quotidien confronte des acteurs qui élaborent, par des processus explicites ou implicites, des accords ponctuels mais aussi des règles plus stables. Cette production est tantôt de type contrôle, tantôt de type autonome ou encore conjoint. Dans la conclusion générale je reprendrai les modes de régulation observés pour tenter de proposer un schéma original de la production de règles dans le cadre d'un temps de travail flexible.

Il est vrai que les négociations directement observables sont ponctuelles, voire rares. Il n'empêche qu'elles sont très significatives pour les salariés. Par le seul fait qu'elles sont possibles, elles rendent la discipline temporelle en vigueur (hétéro- ou auto-imposée) supportable. Même si quelqu'un ne s'est jamais confronté au supérieur ou à un collègue pour trouver une solution sortant de son comportement habituel et qu'il n'a donc jamais pu expérimenter personnellement si une telle négociation est aisée à conduire ou non, il a eu tendance à souligner la souplesse du système. Connaître le cas de quelqu'un qui a bénéficié d'un arrangement ponctuel, savoir que dans d'autres entreprises il n'est même pas légitime de se présenter avec une telle demande suffit pour alléger le poids des contraintes existantes.

L'autonomie fortement invoquée par les salariés n'est en réalité que très partielle. Elle a été rendue possible par la responsabilisation apparemment très réussie. Les salariés se sont appropriés les finalités, les intérêts de l'entreprise, ils prennent sur eux les contraintes d'efficacité et de production. Mais cette intériorisation ne ressemble ni à une fusion identitaire avec la direction ni à une pure domination sociale (cf. Bélanger, 2001). Elle n'arrive pas non plus à « libérer » les individus des collectifs comme le postule D. Linhart (Linhart, 1994b). L'existence et l'identité des collectifs sont reconstruites et affirmées

autour de nouvelles règles et la capacité des salariés à produire de telles règles atteste de leur autonomie.

Dans le cadre de la forme de flexibilité du temps de travail étudiée ici, qui met en avant l'autonomie des salariés dans la détermination de leurs horaires et durées de travail, cette autonomie ressemble plus à ce que Maggi, à l'instar de la tradition anglo-saxonne, a appelé la discrétion (Terssac et Maggi, 1995 ; Maggi et Masino, 1999, ou encore Rochefort et Guérin, 2000). L'autonomie existe, mais elle s'exprime moins dans l'aménagement quotidien des temps de travail que dans la capacité des collectifs à créer leurs propres règles, que celles-ci s'opposent aux règles proposées par l'entreprise ou qu'elles les complètent. Les salariés doivent en effet trouver eux-mêmes, au jour le jour, un horaire alliant les exigences de production et leurs propres contraintes et souhaits, tout en respectant un certain cadre défini par l'entreprise, ou mieux l'accord conclu entre la direction et la Commission du Personnel. L'entreprise octroie donc aux travailleurs une marge discrétionnaire (et non pas de l'autonomie, qui ne peut pas être octroyée mais seulement prise), ils sont obligés de décider leurs propres actions dans le cadre hétéronome défini par l'encadrement. Leur véritable autonomie réside dans la capacité de se poser des règles propres, comme nous avons pu les observer, des règles qui à leur tour imposent des actions ou laissent un espace discrétionnaire.

Il reste que dans la perception des salariés la flexibilité du temps de travail, telle qu'elle est pratiquée dans leur entreprise est synonyme de liberté.

*Stéphane (H35C\_C100) : « C'est vrai que c'est plus de liberté. »*

*Alessandra (F31B\_C100c) : « Moi je crois que c'est une liberté aussi, une certaine liberté. C'est clair, y'a quand même des règles à suivre, mais c'est quand même une liberté. »*

*Céline (F24B\_PF083) : « Moi j'ai vécu qu'ici la flexibilité alors moi je trouve que c'est la liberté. »*

*Denise (F50C\_PF060) : « Pour moi ça représente beaucoup de libertés. On peut gérer son temps, c'est très bien. On peut compenser, quand on fait plus de travail on peut prendre congé, ça c'est appréciable. »*

*Felipe (H52B\_C100a) : « Moi la flexibilité c'est..., je le compare à la liberté, à la liberté personnelle. »*

*Hélène (F42B\_C100) : « La flexibilité c'est la liberté des gens ; pour moi personnellement c'est pour équilibrer la..., prendre la liberté pour vous, c'est vous même qui gérez votre travail, vos heures. »*

*Raymond (H55A\_C100) : « C'est avoir la possibilité de gérer son temps de travail librement. »*

*Marie-Danielle (F58C\_C100) : « La flexibilité ? Je dirais la liberté. »*

*Sandra (F31B\_C100a) : « Ben liberté! »*

Il est donc possible d'augmenter l'autonomie perçue par les travailleurs tout en maintenant un contrôle par la direction et surtout en instaurant une forte autorégulation qui ne nie pas pour autant le rapport asymétrique de l'emploi.

## **CONCLUSION GENERALE**

---

Le temps de travail connaît actuellement des transformations importantes et les débats sur les conséquences de telles transformations est assez vif. Mais on oublie que, depuis la révolution industrielle, le temps de travail n'a cessé de se transformer. Il a été et continue d'être l'enjeu d'importantes luttes sociales. Les tendances des transformations semblent s'être inversées : si jusqu'au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle il y a eu un mouvement de normalisation, ce mouvement est aujourd'hui remis en cause. Quand on parle de flexibilisation du temps de travail, c'est cet éloignement d'un temps de travail normalisé qui est désigné.

La normalisation du temps de travail, telle qu'elle a eu lieu dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, témoigne de la construction complexe d'une norme sociale avec une mise en cohérence à plusieurs niveaux : formes du travail (travail rationalisé et hiérarchiquement coordonné), formes de la relation sociale salariale (échange entre durée, subordination et ponctualité, d'une part, et salaire et protection sociale, d'autre part), formation (socialisation à la discipline) et organisation des autres temps sociaux. Comme prôné par la théorie économique de la régulation, ces différents éléments de la vie sociale ont été ajustés en formant un fonctionnement cohérent et relativement stable, souvent appelé modèle ou compromis fordiste (Aglietta, 1997, Boyer et Durand, 1998; Boyer, 1986). Les auteurs germaniques préfèrent parler d'un arrangement temporel industriel (Deutschmann, 1990). Le système social et économique qui se base sur ce temps de travail normalisé propose un échange entre travail, salaire et consommation.

La flexibilisation du temps de travail a relancé ce processus de construction d'une norme. Partie comme forme de contestation sociale (humanisation du travail), la remise en cause du temps de travail normal prend son véritable essor lorsqu'elle rencontre des opportunités productives, se traduisant en de nouvelles formes organisationnelles. C'est, en effet, depuis que les entreprises transforment les nouvelles organisations du temps de travail en avantages compétitifs que les temps de travail flexibles sont en passe de devenir des normes productives et sociales. La construction d'une nouvelle norme n'est cependant pas encore terminée. Des nouvelles cohérences entre formes du travail, formes organisationnelles, rapport salarial et temps sociaux ne sont pas encore affirmées. La revue de la littérature sur la flexibilité du temps de travail montre d'ailleurs que tous ces domaines posent des interrogations fondamentales aux chercheurs en sciences sociales. Dans leurs analyses ils



privilégient, selon leur origine, tantôt l'une ou l'autre des dimensions. Une des questions centrales qu'engendrent les transformations temporelles en cours est celle de l'équilibre, pour les travailleurs et les travailleuses, entre le travail et le hors travail, de la frontière entre les deux sphères et non plus celle de l'échange entre temps et salaire.

L'enjeu du temps de travail, pour les travailleurs, s'est déplacé de sa durée à son emplacement, sa régularité et sa maîtrisabilité. Dans ce contexte, cette thèse de doctorat s'est intéressée à un aspect particulier de la flexibilisation du temps de travail, caractéristique des tendances observées dans les entreprises suisses, à savoir à l'individualisation des horaires par la responsabilisation des salariés. La modalité d'aménagement qui a été étudiée dans une entreprise de vente par correspondance en Suisse Romande délègue aux salariés individuels une partie de la responsabilité d'ajuster leur temps de travail aux besoins de l'entreprise. D'après les concepteurs du système de gestion du temps de travail en question, cette délégation devrait en même temps permettre aux salariés d'intégrer leurs propres intérêts, de trouver leur propre équilibre entre travail et hors travail.

Par une analyse détaillée des pratiques quotidiennes dans cette entreprise et des manières dont elles sont construites, l'étude de cas s'interroge sur le rôle joué par les salariés dans l'application concrète d'un règlement de temps de travail flexible. Elle met en lumière une implication réelle des salariés dans la recherche de solutions efficaces pour la production et, plus généralement, la réalisation des objectifs de l'organisation. Les salariés utilisent l'espace discretionnaire octroyé par le système de gestion du temps de travail mis en place non seulement pour des convenances personnelles liées aux rôles joués hors travail, mais avant tout pour continuellement adapter la durée et l'emplacement de leur travail aux fluctuations de l'activité.

L'autonomie des salariés ne s'exprime cependant pas seulement dans la capacité de gérer cet espace discretionnaire qui consiste en des arbitrages entre une série de contraintes internes à l'entreprise et propres à leur vie hors travail. Elle s'exprime de manière encore plus claire dans leur capacité à négocier les règles informelles proposées par la hiérarchie, à créer leurs propres règles, tant individuelles que collectives et à assurer ou non leur légitimité. Le collectif joue un rôle éminent dans ce processus, au point que certaines règles, pas forcément très efficaces pour la production, sont même reconnues par l'organisation.

L'individualisation de la gestion des horaires n'aboutit donc pas, dans le cas étudié, à une fluidification totale des comportements temporels des salariés. L'adaptation à l'activité fluctuante ne se réinvente pas tous les jours, les négociations pour l'application concrète du règlement ne sont pas forcément quotidiennes. Une série de solutions s'ancrent en réalité dans des règles plus stables.

Que les négociations ne sont pas quotidiennes ne signifie pas que les ressources mobilisables par les salariés et les contraintes auxquelles ils sont soumis sont négligeables pour l'issue au niveau des comportements temporels. Une partie de cette détermination passe néanmoins par une gestion différenciée de l'emploi par l'organisation. Ce sont en effet certains statuts d'emploi précaires, occupés par des femmes et des personnes non qualifiées, qui prennent en charge la part prépondérante de l'effort d'adaptation. Conjugué aux conditions de travail relativement favorables en comparaison avec les pratiques dans la branche, à l'attitude humaniste de la direction, au dispositif de timbrage représentant une garantie d'équité et au fait que le rythme d'activité de l'entreprise coïncide largement avec les rythmes sociaux, ce phénomène contribue au succès de la flexibilité du temps de travail du point de vue de la majorité des salariés de l'entreprise. Même si l'intériorisation des intérêts de l'organisation les amène parfois à sacrifier des intérêts en lien avec leur vie hors travail, ils se sentent considérés en tant qu'êtres à part entière et non seulement en tant que force de travail, ils estiment que l'organisation respecte leur vie privée et leur dignité et ils évaluent le nouveau système de gestion du temps de travail comme un gain de liberté.

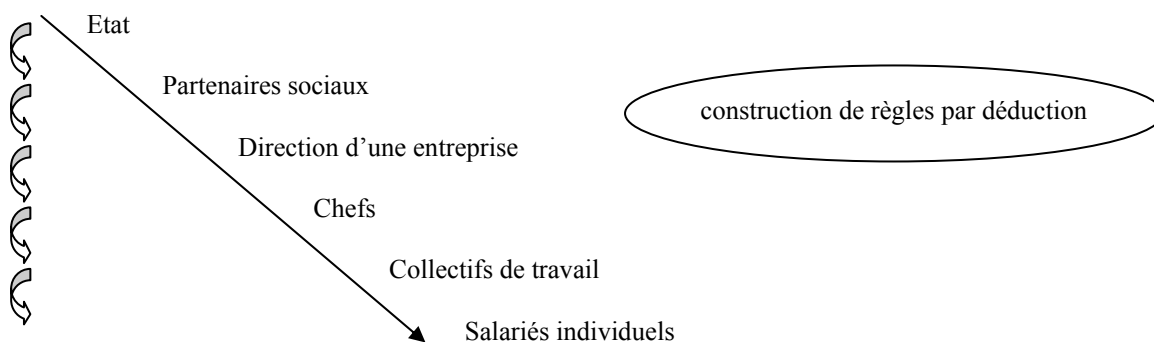
Les conclusions qu'il est possible de tirer de cette étude de cas ne se limitent pas à l'entreprise étudiée. En essayant de comprendre comment se fait, au jour le jour, le passage entre le règlement et l'application concrète d'un temps de travail flexible, l'étude de cas analyse en définitive comment les acteurs construisent dans le détail et au niveau le plus local l'articulation complexe entre les différentes dimensions en jeu dans le processus historique de mise en cohérence mentionné plus haut. La focalisation sur une entreprise donne un poids particulier aux dimensions liées aux formes du travail et aux formes de la relation salariale, mais permet aussi d'aborder l'imbrication avec les différents temps sociaux que vivent les salariés.

## CONCLUSION

Revenons brièvement aux différents niveaux du mode de régulation du temps de travail normal relevés par la mise en perspective historique pour ensuite tenter de saisir, à partir du cas étudié, quelques changements fondamentaux dans ce mode de régulation.

Dans le modèle du temps de travail normal, le temps de travail de chaque salarié est principalement façonné pour un processus de régulation par application. Chaque niveau de régulation définit des règles qui encadrent la production de règles du niveau inférieur et contrôle leur application. Cette définition inclut à chaque fois la possibilité d'une négociation avec l'acteur du niveau immédiatement inférieur.

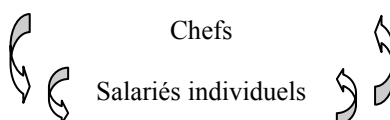
Figure 7 : niveaux de régulation du temps de travail normal :



En Suisse, les règles fixées par l'Etat sont très souples et laissent une grande marge de manœuvre aux partenaires sociaux pour définir des cadres plus précis au niveau des branches ou des régions, et parfois même au niveau des entreprises. Les directions d'entreprise élaborent ensuite un règlement du temps de travail qui tient compte, dans l'idéal, des restrictions légales et conventionnelles. Ce règlement peut être unique pour l'entreprise ou décliné selon les catégories de salariés ou les collectifs de travail. L'aménagement précis pour un salarié est établi entre ce dernier et la direction au moment de la signature du contrat de travail individuel. Dans ce modèle, il est rare d'observer, du moins à court terme, des retours en arrière de cette régulation. C'est-à-dire que des règles élaborées à un niveau inférieur remettent difficilement en cause des règles de niveau supérieur. L'application des règles est contrôlée par un mécanisme de sanctions, assuré par un pouvoir institutionnel.

Dans le cadre du système de temps de travail flexible étudié, la régulation est par définition beaucoup plus dynamique. Le mécanisme reste le même pour les premiers niveaux, alors

que les retours et échanges entre les niveaux inférieurs sont nombreux et nécessaires. Les hypothèses de départ postulaient que la mise en œuvre du temps de travail flexible passe en premier lieu par des négociations quotidiennes entre les salariés et leur chef ainsi qu'entre les salariés.



Les résultats de l'étude empirique ont montré que, contrairement aux hypothèses de départ, ces négociations ne sont pas quotidiennes, ni essentiellement interindividuelles et explicites.

Quant au premier aspect, le terrain a mis au jour un nombre important de règles stabilisées, élaborées par les acteurs des trois derniers niveaux. L'application du règlement de flexibilité du temps de travail ne se fait donc pas uniquement ni principalement par des arrangements ponctuels, à validité unique dans le temps et l'espace. Les conditions d'application ne se renégocient pas continuellement. Tous les arrangements obtenus ont d'abord un caractère d'exception. Mais certains d'entre eux obtiennent une telle légitimité par le collectif de travail qu'elles se cristallisent sous forme de règles durables. Dans certains cas, ces règles ont acquis une légitimité dépassant les frontières d'un collectif de travail isolé au point qu'elles ont été réinscrites dans le contrat collectif de travail en étendant ainsi leur validité à l'entreprise entière. Ce mécanisme de production de règles a été largement étudié par le courant de la régulation sociale élaboré par J.-D. Reynaud.

Le plus frappant dans ce résultat n'est pas tellement que tous les acteurs de l'entreprise participent à l'élaboration de règles, en témoignant ainsi leur autonomie, que plutôt l'importance de ces règles dans le cadre d'un système de flexibilité du temps de travail. Les organisations flexibilisent le temps de travail précisément pour augmenter la réactivité de leur production aux fluctuations de l'environnement en agissant sur le comportement temporel de leurs salariés. Par conséquent, toute cristallisation des comportements devrait en théorie aller à l'encontre de leur objectif. Or, dans le cas étudié, à une exception près, la direction ne s'oppose pas aux règles qui stabilisent les comportements temporels de ses salariés. Elles les ratifient parfois même officiellement en les inscrivant dans le règlement d'application. Se pose alors la question du sens de ces règles.

D'une part, l'étude de cas a montré que ces règles n'opèrent pas systématiquement contre la logique productive. L'autonomie des salariés ne s'exprime pas par définition en opposition aux intérêts de l'organisation qui les emploie. Leur activité de régulation contribue même largement à assurer l'efficacité de la production, comme d'autres études l'ont déjà montré (cf. Terssac, 1992). Pour prendre un exemple, le règlement de gestion du temps de travail prévoit une limite supérieure de la balance de +100 heures cumulées, alors que les salariés affirment dans certains services que la balance ne doit pas dépasser +20 heures. Cette limitation a pour effet d'augmenter la disponibilité des salariés à travailler davantage d'heures en cas d'un surplus de travail. De plus, c'est aussi en démontrant leur capacité à régler des situations délaissées par l'organisation que les salariés s'affirment dans leur travail, en tant qu'individus et en tant que collectif. L'implication des salariés est réelle et sincère dans le cas étudié.

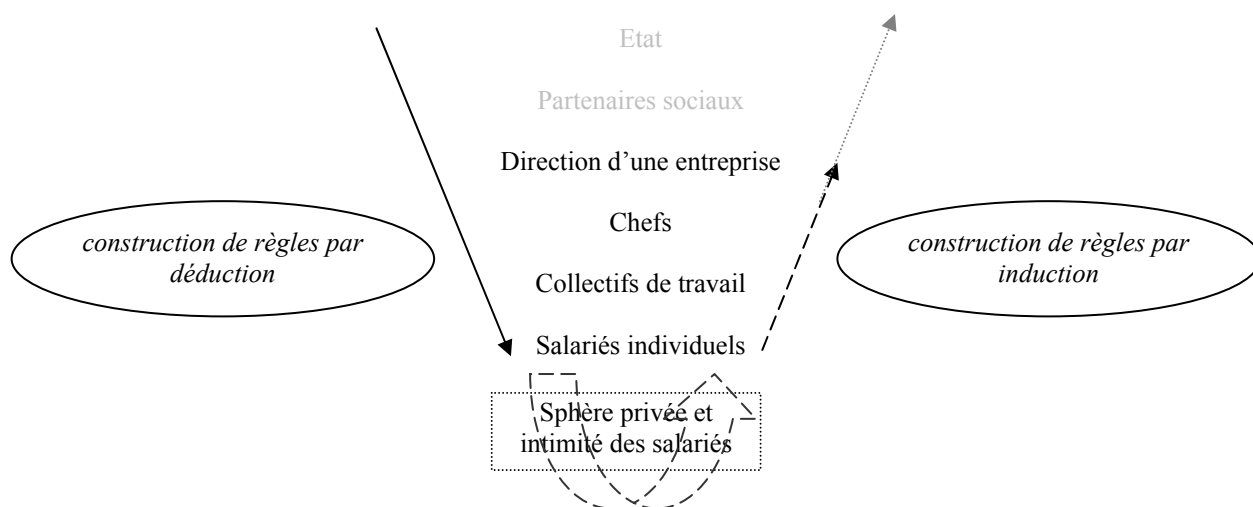
D'autre part, un certain nombre de règles repérées sont au contraire difficilement justifiables comme solutions à des problèmes de production. Elles sont parfois même visiblement contraires à l'intérêt immédiat de l'entreprise. La règle qui veut que le vendredi est beaucoup plus court que les autres jours de travail ou que la journée de travail commence très tôt le matin en sont de bons exemples. Des individus qui respectent les règles de l'organisation mais pas celles de leur groupe de travail sont rapidement rappelés à l'ordre par leurs collègues. Ces cas témoignent du poids que peuvent avoir des collectifs de travail. La direction préfère alors accorder quelques exceptions à leur principe d'efficacité pour garder la cohésion et la satisfaction de certains groupes de son personnel.

Quant aux deux autres aspects, cette étude montre que les arbitrages entre les intérêts de l'entreprise et des salariés et l'élaboration des décisions quant au comportement temporel à adopter ne se font pas principalement selon les mécanismes du modèle classique de négociation élaboré pour les négociations collectives. S'il existe des négociations entre un salarié et son supérieur où le premier défend d'abord ses intérêts en termes d'emploi, de conditions de travail et surtout d'agencement de son temps de travail avec sa vie privée et le deuxième fait valoir les intérêts de l'organisation et de la production dans son secteur, la plupart des arbitrages ont en réalité lieu au niveau intraindividuel des salariés. Ces derniers ont, pour la plupart, intégré les contraintes de la production et anticipent la position que leur chef pourrait adopter. Cette intégration s'opère par différents mécanismes, selon le service d'appartenance : par intériorisation (comme dans le modèle professionnel, prédominant dans les services d'achats), par socialisation (comme dans le modèle collectif, très répandu dans

l'entreprise étudiée et dont certains services de la distribution sont particulièrement illustratifs) ou encore par contrôle hiérarchique (plus rare dans le cas étudié, s'appliquant davantage aux salariés statutairement peu intégrés dans l'entreprise). De plus, pour mettre en œuvre au quotidien la flexibilité du temps de travail, les salariés tiennent compte également de leurs contraintes extérieures à l'entreprise (ville, transports, famille, activités sociales et de loisirs, projets, etc.). Le conflit entre ces deux ordres d'intérêts est disputé par chaque salarié. Ils évaluent les attentes et contraintes en jeu par rapport à leur propre situation professionnelle et privée pour essayer de trouver une solution favorable. Ils développent ainsi en eux même un dialogue interne à l'image de ce que Dubar appelle la transaction subjective pour la construction de l'identité (Dubar, 2000). C'est un compromis qu'ils mettent en place entre leurs différents rôles professionnel et sociaux, entre les identités qui leur sont attribuées et qu'ils revendiquent et entre leurs diverses aspirations. Parmi ces éléments figurent également les exigences de marché et des clients que l'organisation a fixées et qu'ils s'approprient à leur manière. Ce processus intraindividuel relaie le conflit d'intérêt classiquement attribué à deux acteurs présumés antagonistes, les employeurs et les employés. Ce n'est que lorsque ce processus n'aboutit pas à un résultat défendable à la fois dans leur univers professionnel et privé que des négociations explicites et interindividuelles s'imposent. Celles-ci peuvent avoir lieu avec le supérieur, les collègues ou des personnes de la sphère privée (famille, amis, etc.).

Qu'il s'agisse d'arrangements ponctuels ou de règles plus stables, l'élaboration de solutions temporelles dans l'entreprise ne s'arrête pas à la confrontation entre salarié et chef ou entre salariés, mais descend jusqu'à l'individu, passe par son univers privé et externe à l'entreprise, pour ensuite remonter au niveau du collectif de travail et de la hiérarchie. La figure suivante schématise ce double mouvement.

Figure 8 : niveaux et mode de régulation des temps de travail flexibles :



Les arrangements élaborés par les salariés par rapport à leur situation personnelle au travail et en dehors du travail représentent des exceptions dans le sens où elles ne sont valables que pour la personne concernée. Certaines situations sont cependant récurrentes ou similaires et font alors l'objet d'une évaluation par les salariés et les cadres qui dépasse le cas singulier. Les solutions ponctuelles élaborées par exception qui reçoivent l'aval du groupe ou du chef peuvent éventuellement se stabiliser dans une règle.

Le rôle joué par le collectif pour la légitimation de solutions exceptionnelles apparaît de manière très marquée dans l'étude de cas présent. Mais plus que tout, c'est l'importance du niveau intraindividuel dans la production de règles que cette étude a le mérite de mettre en évidence. Ce niveau a été peu étudié jusqu'à présent, du moins dans les études s'inscrivant dans l'approche de la régulation sociale.

L'insistance sur le processus de production de règles ne doit toutefois pas faire oublier que les salariés sont pris entre deux ordres de contraintes qui, vu d'un niveau d'analyse agrégé, orientent leurs comportements temporels. Des déterminants internes tels que la structure fonctionnelle et hiérarchique de l'entreprise, l'organisation du travail dans les différents services, les politiques de gestion de la main-d'œuvre, ainsi que des déterminants externes tels que le transport, le genre et les rôles sociaux sexués, le statut de citoyenneté, les expériences passées et les projets génèrent des comportements différenciés en matière de temps de travail, différences qui accentuent les inégalités de statut et de ressources de départ.

Le succès que rencontre le système de gestion de temps de travail flexible étudié auprès des salariés et qui est affirmé aussi par la direction tient à plusieurs raisons. Premièrement, la gestion de la main d'œuvre différenciée s'appuie sur des inégalités sociales existantes en dehors de l'entreprise. Elle permet de faire assumer les fluctuations d'activité les plus importantes et les plus en décalage avec les rythmes sociaux dominants à des catégories de salariés fragiles qui s'accommodent des conditions de travail proposées et de rendre ainsi les demandes de l'organisation envers les autres salariés plus conformes à leurs souhaits. L'activité qui tombe par exemple pendant la période des vacances d'été est principalement prise en charge par des salariés auxiliaires ou à périodes fixes. Deuxièmement, un nombre important de salariés se dit fier de l'entreprise. Cette fierté tient à l'image publique dont jouit l'entreprise, à son engagement pour la culture, l'environnement et des causes sociales, mais aussi à la politique interne des rapports entre direction, encadrement et collaborateurs (écoute, relations personnalisées, etc.). Elle se traduit parfois aussi dans une fierté du travail et non seulement de l'entreprise. Troisièmement, c'est la régulation qui passe par le niveau inter- et intraindividuel des salariés qui assure l'efficacité sociale et productive du système mis en place par l'organisation. Il ne s'agit pas d'un simple processus de légitimation des règles prescrites, ni même d'une réappropriation de celles-ci. Le processus observé consiste essentiellement en une production par les salariés de règles qui complètent, ajustent et parfois contredisent les premières. La force de ces règles ne vient pas de la sanction mais de l'énergie investie par les individus dans la recherche personnelle de compromis entre leurs différents rôles, identités et aspirations.

Le processus de régulation qui passe par le niveau intraindividuel pour ensuite remonter au interindividuel et collectif des groupes de travail et de la hiérarchie n'est pas exclusif du cas analysé ni de la flexibilité du temps de travail plus en général. Le terrain choisi a simplement permis de le mettre en évidence de manière très claire. Ce processus est au contraire constitutif de tout phénomène social, il représente un vrai mouvement d'institutionnalisation. Il explique comment les règles sociales ne restent pas extérieures aux individus mais s'inscrivent dans leur conscience pratique en devenant proprement une seconde nature.





## **Annexes**

---

## 1. Analyse exploratoire

Une des premières questions que je me suis posée concerne les conséquences des temps de travail flexibles sur les conditions de travail et de vie des salariés. Il s'agit de savoir si ces temps engendrent - comme le disent certains employeurs et divers experts relayés par les médias - un accroissement de l'autonomie au travail, ou si au contraire ils vont de pair avec une augmentation du contrôle sur les salariés.

Grâce à une étude représentative de la population suisse effectuée en 1991 par René Levy, j'ai pu réaliser une première exploration statistique sur ce thème. Les données mises à ma disposition contiennent des informations sur le type d'emploi et d'horaire effectué par les salariés et leur degré d'autonomie.

La flexibilité du temps de travail sera cernée ici dans le sens large décrit au chapitre 2 : je vais considérer les emplois et les horaires qui s'écartent du rapport et du temps de travail « normal ». La flexibilité du temps de travail recouvre donc les horaires atypiques, à savoir le travail de nuit, de week-end, le travail sur appel, les horaires libres, et aussi le travail à temps partiel et les emplois temporaires, même si ces horaires peuvent s'avérer tout à fait fixes et réguliers. L'enquête de départ ne fournit par contre pas d'informations concernant d'autres formes d'organisation du temps de travail comme par exemple les différents types d'horaire variable ou l'annualisation.

L'autonomie au travail peut être définie comme la possibilité pour un salarié de prendre des décisions (ou du moins d'y prendre part) concernant divers aspects de son propre travail. Certains aspects concernent le temps de travail, d'autres portent sur le contenu du travail. Ainsi seront considérées comme disposant d'une certaine autonomie les personnes pouvant décider l'heure d'arrivée au travail, le moment de jours de congé, la diminution temporaire du rythme de travail ou encore l'ajout d'une tâche nouvelle à leur travail. Il ne s'agit donc pas de savoir si effectivement ils prennent régulièrement ces décisions de leur propre initiative, mais plutôt s'ils ont la possibilité de le faire. De plus, aucune distinction n'est faite entre les pouvoirs de décision officiels et ceux accordés, conquis ou appropriés de manière plus informelle. L'autonomie est celle perçue par les travailleurs, quelque soit la manière dont elle a été obtenue.

Partant de telles définitions, il est possible de distinguer empiriquement sans ambiguïtés les horaires et l'autonomie. Les différentes formes d'horaires ne se caractérisent pas intrinsèquement par la présence ou non d'autonomie.

## **Problématique, hypothèse**

Voir dans la flexibilisation du temps de travail automatiquement et nécessairement le lieu de nouvelles libertés pour les travailleurs est problématique de plusieurs points de vue. Tout d'abord cette flexibilité peut être définie tout autant par rapport aux travailleurs que par rapport à la production. Si le but premier de l'introduction d'une réglementation plus flexible de l'horaire est celui d'adapter plus étroitement la force du travail au rythme de production qui fluctue en fonction de la demande, comme c'est très souvent le cas du moins en Suisse (cf. chapitre 4.3.6), il est peu probable qu'une telle mesure engendre une plus grande marge de manœuvre (autonomie) pour les travailleurs. Si dans le cas contraire on se trouve devant une tentative de fidéliser, de motiver le personnel par exemple, on peut plus facilement s'imaginer que l'employé puisse en tirer quelques avantages. Pourtant les choses ne sont pas aussi claires et on ne peut pas inférer des pratiques simplement à partir des volontés affichées. Avant même d'aller chercher dans les motifs de mise en place de nouveaux horaires, on doit tenir compte du fait que tout aménagement dans une entreprise (que ce soit de l'horaire ou d'autre chose) se réalise non pas dans le vide social, mais bien dans un environnement fortement structuré par des rapports de pouvoir, ne serait-ce que par l'asymétrie inhérente à toute relation salariale. Que des phénomènes tels que l'autonomie et, a fortiori, le temps de travail ne peuvent pas être analysés en faisant abstraction de ces rapports et de l'organisation du travail s'impose avec force.

Les horaires flexibles ne sont pas en soi porteurs d'autonomie ou pas, indistinctement, pour tout le monde. Je pars de l'hypothèse qu'ils signifient une restriction pour une grande partie des travailleurs qui voient s'étendre l'emprise du temps de travail sur des plages horaires non touchées jusqu'alors sous la forme d'une attitude de mise à disposition permanente, étant donné le caractère imprévisible, à plus ou moins court terme, de la mobilisation pour le travail (selon les besoins de l'entreprise et/ou les pressions de groupes de travail et de collègues). Les salariés peuvent alors être amenés à travailler quasiment sur demande, en changeant constamment leur horaire, en travaillant parfois le soir ou le week-end, en variant leur durée

journalière du temps de travail, et tout cela en fonction des fluctuations de la masse de travail, de l'urgence des tâches, de la disponibilité des collègues, etc. Sous la multitude et le poids des contraintes externes, la place laissée aux initiatives et aux préférences individuelles ou collectives devient très mince. La flexibilité du temps de travail, même si elle est conçue de façon à laisser un certain pouvoir de décision aux salariés quant à leurs horaires, peut ne pas engendrer une véritable autonomie si ces décisions doivent être prises sous pression, de quelque sorte qu'elle soit.

Pour certaines catégories de travailleurs par contre les horaires flexibles peuvent se traduire en un véritable gain d'autonomie. Ceci peut notamment être le cas lorsque un individu ou un groupe détient une position centrale dans un collectif et qu'il peut par conséquent s'assurer de certains avantages sur ses collègues ou sur d'autres groupes, ou lorsqu'il est totalement indépendant dans son organisation ou encore lorsque son statut ou sa fonction lui confère un pouvoir particulier quant à la gestion du temps de travail. D'autres situations peuvent être à l'origine d'une autonomie accrue, mais elles sont à mon sens intimement liées aux relations de pouvoir, ce qui me fait dire que la flexibilité du temps de travail risque plus souvent de dégrader ou maintenir la situation des travailleurs en matière d'autonomie que de l'améliorer.

L'abrogation d'anciens modèles de temps de travail ouvre en effet un terrain d'incertitudes dans lequel les rapports de force en vigueur peuvent se déployer et sur lequel de nouvelles règles seront construites, qu'elles soient formelles ou informelles, élaborés par les exécutants ou par les dirigeants<sup>1</sup>. Ces incertitudes ne concernent pas seulement le fait qu'une nouvelle réglementation est mise en place et qu'il faut un certain temps d'ajustement pour la traduire en pratiques quotidiennes. Dans le cas du temps de travail flexible, en effet, cette réglementation contient en elle-même l'idée que la pratique quotidienne ne peut et ne doit pas être fixée d'avance une fois pour toutes. Il faut alors un important travail de gestion quotidienne et d'élaboration de règles pour cette gestion. Quels sont alors les atouts des individus ou des groupes dans cet exercice de régulation<sup>2</sup> ? Quelles sont les ressources qui renforcent la position d'un individu ou d'un groupe quant à l'obtention d'une certaine autonomie, considérant que l'activité régulatrice est cadrée de rapports de pouvoir ?

---

<sup>1</sup> cf. Reynaud, 1997

<sup>2</sup> On devrait également se demander où, quand et comment se fixent les nouvelles règles de jeu et de quels types d'avantage ils s'agit exactement. Ces questions ne pourront pas être abordées avec les données statistiques disponibles, mais elles seront traitées dans l'étude de cas.

Si flexibilisation rime avec individualisation des contrats et des horaires, les compétences clé dans cette lutte pour les espaces d'autonomie seront plutôt des éléments personnels que collectifs. Il conviendra donc d'analyser en premier lieu les ressources structurelles telles que la position hiérarchique dans l'entreprise et les ressources cognitives des individus comme la formation générale et les savoirs professionnels.

On peut donc émettre l'hypothèse que le niveau de formation joue un rôle particulier dans la détermination du degré d'autonomie dont dispose un travailleur dans le cadre d'arrangements flexibles du temps de travail. En effet, le savoir étant une source importante de pouvoir, comme le mettent en évidence d'ailleurs toutes les théories sur le pouvoir dans les organisations (p.ex. Bernoux, 1985), les personnes disposant d'un capital scolaire important devraient être plus efficaces dans la conquête d'autonomie. Une étude portant sur des salariés hollandais a par exemple montré que les personnes disposant d'un niveau de formation élevé sont plus efficaces dans la limitation de leur horaires atypiques (Breedveld, 1998)<sup>3</sup>.

## Données

Pour approfondir cette hypothèse j'ai analysé des données relevées par une vaste enquête sur la stratification sociale en Suisse effectuée en 1991 auprès de plus de 2000 adultes<sup>4</sup>. Pour le propos présent, et pour des raisons de fiabilité des réponses, l'échantillon a été réduit aux actifs salariés occupés (1125 personnes). De plus, pour limiter la longueur de l'interview, la série de questions sur l'autonomie a été posée à une moitié des interrogés uniquement. Pour les analyses avec des variables concernant l'autonomie, l'échantillon se réduit donc à 625 personnes.

Les variables sur la flexibilité du temps de travail concernent le travail de nuit (24h-6h), de soir (19h-24h), le samedi ou le dimanche, sur appel, selon un horaire totalement libre et la stabilité de l'emploi.

---

<sup>3</sup> Les personnes à niveau de formation élevée sont un peu plus nombreuses à être touchés par des horaires atypiques, mais lorsqu'ils les effectuent, cela concerne une proportion moindre de leur temps de travail total et ils les effectuent le plus souvent à domicile. Ils arrivent donc à aménager de manière moins contraignante leur temps de travail exercé en horaire atypique et témoignent par là d'une plus grande autonomie temporelle.

<sup>4</sup> Cette étude a donné lieu à la publication suivante :

R. Levy, D. Joye, O. Guye et V. Kaufmann, 'Tous égaux?' éd. Seismo, Zürich, 1997

L'autonomie a été saisie selon deux dimensions : autonomie temporelle et autonomie de contenu. La première a été mesurée à trois niveaux : à court terme (début et fin de la journée de travail), à moyen terme (prendre une journée de congé sans compensation) et par rapport au rythme de travail (le diminuer considérablement pendant toute la journée). La deuxième consiste en la possibilité de remanier le contenu même du travail (ajouter une nouvelle tâche ou modifier les compétences). Les possibilités de réponses étaient stratifiées selon trois degrés d'autonomie, allant de entière à nulle en passant par partielle.

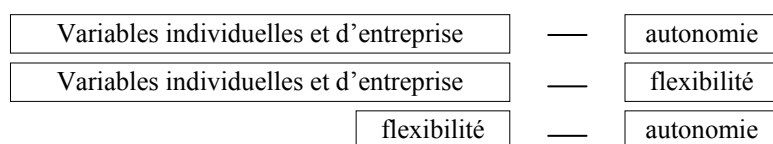
Les informations retenues liées aux individus touchent à l'âge, le sexe, le niveau de formation qui est utilisée comme approximation du facteur 'savoir', la position professionnelle qui est un indicateur regroupant des informations sur la fonction, le pouvoir de décision sur les produits et les services de l'entreprises et le niveau de supervision, la catégorie socioprofessionnelle, la nationalité et la nature du travail qui indique la part de travail manuel.

Enfin, les variables liées aux entreprises qui ont été analysées sont la taille de l'entreprise, la branche, la segmentation du marché du travail en termes de qualification et la ségrégation sexuelle du marché du travail.

Le détail des variables utilisées et de leur opérationnalisation se trouve à la fin de cet annexe.

### Stratégie d'analyse et méthode :

J'ai d'abord procédé par de simples tableaux croisés bivariés pour repérer les facteurs à première vue déterminants de l'autonomie et écarté pour des analyses plus approfondies les corrélations non- ou peu significatives<sup>5</sup> et dont la portée théorique me semblait limitée.



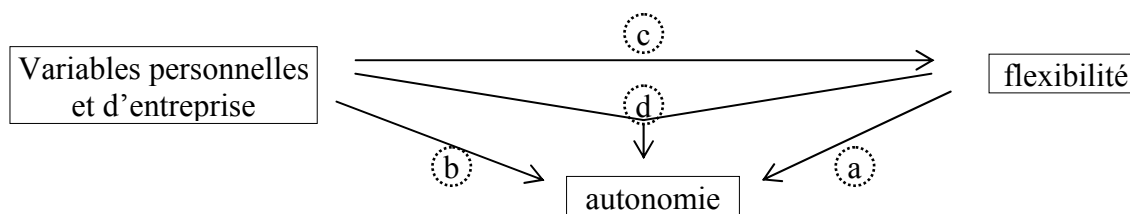
Dans une deuxième étape j'ai fait des analyses multivariées. Après quelques tests des relations en contrôlant les tableaux croisés par de tierces variables, j'ai opté pour l'analyse de

---

<sup>5</sup> dont sig. < 0.05 et phi < 0.3

correspondance multiple particulièrement adaptée à des données nominales et ordinales<sup>6</sup>. C'est une méthode exploratoire qui représente graphiquement en même temps l'ensemble des relations entre les variables<sup>7</sup>. Dans mes commentaires je me réfère toutefois, pour le détail des corrélations, aux résultats des tableaux croisés.

La structure causale, qui ne peut pas être testée en soi par cette procédure mais qui sous-tend mes réflexions et analyses, est la suivante :



La pratique des différentes formes de temps de travail flexible a un effet direct sur le degré d'autonomie des travailleurs qui les vivent (a)<sup>8</sup>. C'est-à-dire que chaque forme est plus ou moins porteuse d'un potentiel d'autonomie (ou d'absence d'autonomie le cas échéant). Il est cependant nécessaire d'inclure des variables concernant l'entreprise et les salariés si on veut comprendre le degré d'autonomie dont ils jouissent, et ceci pour deux raisons. D'une part des éléments comme la nature du travail, le type d'organisation du travail, le métier et le niveau de formation influencent directement l'autonomie au travail (b), et souvent même plus fortement que le type de temps de travail. D'autre part, toutes les formes de temps de travail flexible ne sont pas pratiquées par toutes les entreprises et toutes les catégories de salariés (c), et pour une même forme de flexibilité l'effet sur l'autonomie peut être renforcé ou affaibli selon le contexte et les caractéristiques individuelles (d).

<sup>6</sup> L'analyse de correspondance présente une forte stabilité, sans augmenter le niveau de mesure des données : l'ajout de variables ne modifie pas les liens précédemment trouvés (cf. Blasius, 1988).

<sup>7</sup> Il s'agit d'un procédé de réduction des données – comme p.ex. dans l'analyse en composantes principales – qui minimise le nombre de dimensions pouvant expliquer les variations observées. J'ai utilisé la procédure HOMALS dans SPSS, où toutes les variables contribuent à définir les dimensions.

<sup>8</sup> La flèche unique ne signifie pas que toutes les formes aient forcément le même effet, elles seront traitées une à une.



## Résultats

### *Les horaires flexibles*

On a demandé aux personnes s'il leur arrivait, au cours d'un mois ordinaire, de travailler selon les horaires suivants: le soir, la nuit, le week-end, sur appel et selon un horaire complètement libre. Parmi ces horaires, le plus répandu est de loin celui du week-end (53.5%), suivi du travail de soir (36.7%). 20% des salariés disent travailler sur appel, 19.3% selon un horaire complètement libre et 9.7% la nuit. Ces résultats coïncident largement avec les données officielles de l'ESPA que j'ai présentées dans le chapitre 4.3. Elles confirment que les horaires flexibles sont déjà connus par une large partie de la population active en Suisse (deux bon tiers travaillent selon au moins un des horaires flexibles cités). Il ne s'agit donc pas d'une nouveauté mais d'une réalité qui s'élargit, qui touche de plus en plus de personnes.

Un des résultats qui peut étonner est le pourcentage important de salariés qui disent travailler sur appel, presque un cinquième selon l'enquête de Levy. L'ESPA, qui ne dispose de cette information que depuis 2001, indique un taux qui est de l'ordre de 5%. Les dix ans d'écart entre ces deux séries de données ne peuvent pas expliquer leur différence énorme. Il est impensable que le travail sur appel se soit réduit aussi drastiquement. Il faut donc supposer que la définition de l'une et l'autre étude divergent. Pour l'ESPA, le travail sur appel consiste en effet à ne travailler que lorsque l'employeur le demande, alors que dans l'étude de Levy, le travail sur appel était conçu comme une disponibilité pouvant être tout à fait occasionnelle. Nous verrons à la suite quelles pratiques on peut s'imaginer plus précisément sous le terme de travail sur appel pour les données que j'étudie ici.

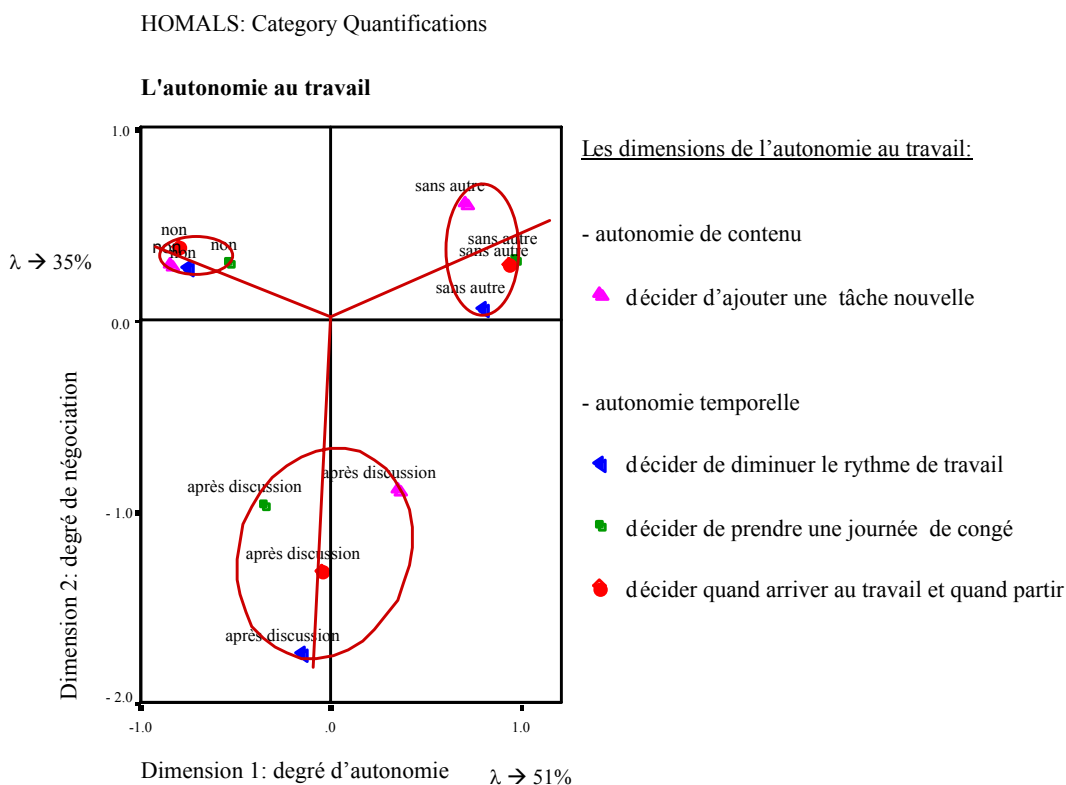
### *L'autonomie*

En 1991, entre 41.6% et 48.2% des personnes interrogées disent ne disposer d'aucune autonomie, entre 9.1% et 29.8% d'une autonomie partielle et entre 28.2% et 42.7% d'une autonomie totale. On remarque que les réponses ne se comportent pas de manière linéaire comme je l'avais supposé, mais se polarisent aux extrêmes : soit on dit avoir de l'autonomie, soit on dit ne pas en avoir. Il se pourrait que ce résultat soit dû à la manière dont les salariés se perçoivent, qu'ils ont tendance à s'auto-positionner dans la dichotomie autonomie – dépendance, une situation non définie d'avance étant difficilement concevable. Ou alors les possibilités de réponse n'ont pas été formulées de manière ordinale et incluent donc une

deuxième dimension. Une analyse de correspondance peut donner des éléments de réponse sur ce point.

Le graphique suivant montre en premier lieu combien les différentes dimensions de l'autonomie se recoupent: les trois types d'autonomie temporelle et l'autonomie de contenu se cumulent (les corrélations 'phi' varient entre 0.30 et 0.43), ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne l'absence d'autonomie. Ainsi, lorsque une personne n'a aucune emprise sur l'heure d'arrivée et de départ par exemple, il est très probable qu'elle n'ai pas d'emprise non plus sur tous les autres aspects de son travail. Il est aussi relativement rare qu'une personne dispose d'autonomie sur une seule des dimensions<sup>9</sup>.

graphique 47 : les dimensions de l'autonomie au travail sur les deux premiers axes d'une analyse de correspondance



Aide mémoire pour la lecture des graphiques d'analyse de correspondance :

- les points rapprochés sont corrélés entre eux
- les distances à considérer sont celles angulaires, c'est-à-dire que deux points sont d'autant plus proches que l'angle entre les droites partant de l'origine est petit (les distances absolues ne sont pas interprétables)
- plus les points s'éloignent du centre, plus ils ont de poids (les points qui se rapprochent du centre ne peuvent donc pas être interprétés)
- $\lambda$  indique la part de la variation totale expliquée par l'axe en question.

Le graphique 47 montre que, contrairement aux attentes, le groupe des personnes qui ne peuvent prendre des décisions qu'après discussion avec leurs supérieurs et/ou avec leurs collègues (autonomie partielle), ne se positionnent pas simplement entre le groupe qui dispose d'autonomie et celui qui n'en dispose pas, mais constitue un profil bien détaché. Graphiquement il ne se trouve pas simplement au milieu de l'axe du degré d'autonomie (présence-absence de gauche à droite) mais détermine fortement un deuxième axe qui est celui de la négociation. Nous trouvons en effet, vers le haut du graphique, les personnes pour qui il est tout à fait clair et prédéterminé qu'ils disposent ou non d'autonomie dans certains domaines, alors que vers le bas nous voyons les personnes qui ne peuvent pas dire d'avance si en effet ils pourront agir selon leur volonté, car ils sont contraints de mettre leurs décisions en accord avec celles d'un ou plusieurs supérieurs et/ou collègues. Il me semble donc important d'utiliser une expression spécifique pour cette forme d'autonomie plutôt que de parler d'une autonomie partielle, d'autant plus qu'on peut supposer qu'elle va prendre de plus en plus d'importance avec le développement des principes de management tels que l'empowerment, la gestion par objectif, les groupes autonomes, les îlots de production, la responsabilisation, etc., principes qui exigent la concertation à différents niveaux. Je proposerais ainsi le terme « d'autonomie négociative »<sup>10</sup> pour désigner les situations dans lesquelles une personne a le droit d'intervenir sur ses conditions de travail non de manière vraiment auto-déterminée mais en passant par un processus de négociation.

Les données indiquent que l'autonomie était, au début des années 90, relativement peu négociée<sup>11</sup>. C'est sur la question du rythme de travail qu'on discute le moins et sur celle d'un jour de congé qu'on doit ou peut négocier le plus. On dirait que les éléments fixés contractuellement, comme les jours de congé, sont plus facilement négociables que des éléments qui sont moins mesurables et donc moins souvent réglementés comme le rythme de travail. Lorsque des conditions de travail sont formellement fixées ou cadrées, il est en effet plus facile de connaître les éléments qui peuvent être discutés.

---

<sup>9</sup> Dans la suite, je vais donc parler d'autonomie tout court, sans en préciser la dimension.

<sup>10</sup> Le mot « négociative » n'est pas d'un français très élégant ni correct, mais l'alternative « autonomie négociée » désignerait au contraire le fait qu'on a obtenu de la pleine autonomie pour les situations futures au terme d'une négociation, alors qu'ici il s'agit de devoir négocier chaque décision.

<sup>11</sup> Mais on ne peut pas exclure que le faible taux d'autonomie négociative soit aussi liée à une tendance à s'autopositionner de manière dichotomique.

### ***Qui dispose de plus d'autonomie ?***

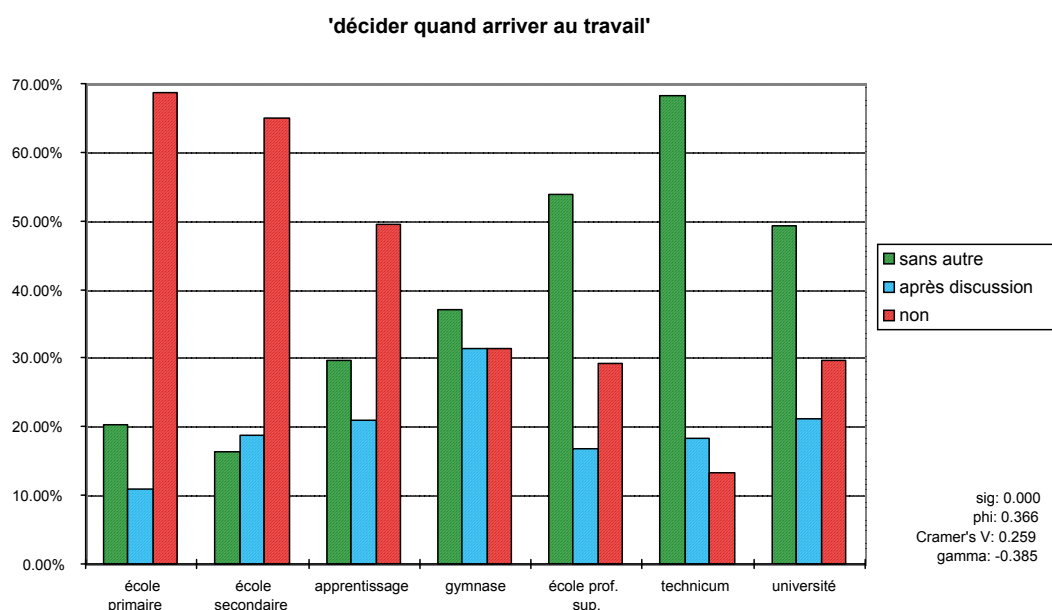
Regardons maintenant plus en détail les influences sur l'autonomie de plusieurs variables tant au niveau individuel (qui devraient donc déterminer les sources du pouvoir les plus efficaces) qu'au niveau de l'entreprise (comme indicateurs des rapports de pouvoir au niveau collectif).

Or pour l'entreprise, les éléments analysés (taille et branche) n'avaient pas une influence claire, vraiment importante sur l'autonomie. La seule distinction sensible était, au niveau meso-social, celle entre les segments du marché de l'emploi. Dans les grandes entreprises avec un taux de main d'œuvre qualifiée élevé on trouve un degré d'autonomie relativement grand pour toutes les positions professionnelles alors que dans les petites entreprises avec un taux de main-d'œuvre non-qualifiée important le degré d'autonomie est généralement plus faible. Avec toutes les précautions pour ne pas surinterpréter ce résultat, on peut tout de même supposer qu'un taux élevé de main-d'œuvre qualifiée (signe d'une accumulation de savoir) dans un secteur induit un style de management qui laisse plus d'autonomie à tous les salariés, qu'ils soient qualifiés ou non. D'autres études (p.ex. Coninck, 1995a) ont relevé que des variables liées à l'entreprise telles que la taille et le secteur ont autant de poids dans la détermination du degré d'autonomie que des variables individuelles telles que le niveau d'instruction et le sexe. Ainsi, par exemple, le croisement secteur d'activité et sexe forme un effet intéressant : les hommes travaillant dans la production et les femmes travaillant dans les services sont relativement autonomes. Il s'agirait là d'un effet de la sexuation des secteurs qui fait qu'on donne plus facilement de l'autonomie aux personnes qui correspondent à l'image du travailleur compétent (les hommes ayant selon le stéréotype des compétences techniques et les femmes des compétences d'empathie). Ces résultats n'ont pas pu être confirmés avec nos données, le sexe et le secteur n'ayant pas de lien vraiment significatif avec l'autonomie de contenu du travail<sup>12</sup> (les hommes se présentent très légèrement plus autonomes que les femmes, indépendamment du secteur et de la catégorie socio-professionnelle). Il reste que dans un cas comme dans l'autre, la question du niveau de qualification général du personnel dans une entreprise, que cette qualification soit attestée par des diplômes ou présumée, n'est pas sans lien avec l'autonomie au travail dont tous salariés disposent.

Concernant les variables liées à l'individu, on remarque par contre des corrélations considérables. Ce sont, comme je l'ai postulé, les facteurs qui expriment l'existence d'une

source de pouvoir qui influencent le plus fortement l'autonomie: c'est le niveau d'instruction (savoir) avec un phi de 0.37<sup>13</sup> et la position professionnelle avec un phi de 0.45. Cette dernière est positivement et linéairement corrélée avec tous les types d'autonomie, c'est-à-dire que plus haute est la position professionnelle plus on dispose d'autonomie. Pour la formation, ce lien n'est pas aussi clairement linéaire. En effet, comme on peut le voir sur le graphique suivant, ce ne sont pas les universitaires qui disposent de plus d'autonomie comme on aurait pu s'y attendre.

graphique 48 : autonomie et formation



Le graphique 48 montre bien que ce sont les personnes qui ont une formation professionnelle poussée qui disposent du plus d'autonomie (la distribution est très semblable pour les autres aspects de l'autonomie: prendre un jour de congé, diminuer le rythme de travail, ajouter une tâche nouvelle). Ce ne sont donc pas les généralistes avec leur savoir qui peut être très étendu qui ont les meilleures atouts pour conquérir des espaces de liberté, mais bien les spécialistes avec un savoir d'expertise pointu. C'est dans ce sens qu'on peut comprendre pourquoi les personnes ayant un CFC disposent de plus d'autonomie que celles ayant terminé l'école secondaire. Il y a donc lieu à ce point de différencier l'hypothèse de départ: ce n'est pas le

<sup>12</sup> Il faut préciser que De Coninck, en s'appuyant sur l'enquête statistique française TOTTO, n'a analysé que l'autonomie par rapport au contenu du travail.

<sup>13</sup> Si le diplôme a un poids certain dans la détermination du degré d'autonomie, l'élévation du niveau de diplôme ne produit pas pour autant forcément plus d'autonomie, comme a montré De Coninck (1995) en se basant sur l'enquête française 'TOTTO'. Il y faut, en effet, la mise en place d'une organisation qui valorise cette qualification.

savoir en général qui est détermine la capacité d'autonomie dans le monde du travail, mais plutôt une forme bien précise de savoir - le savoir-expertise professionnel.

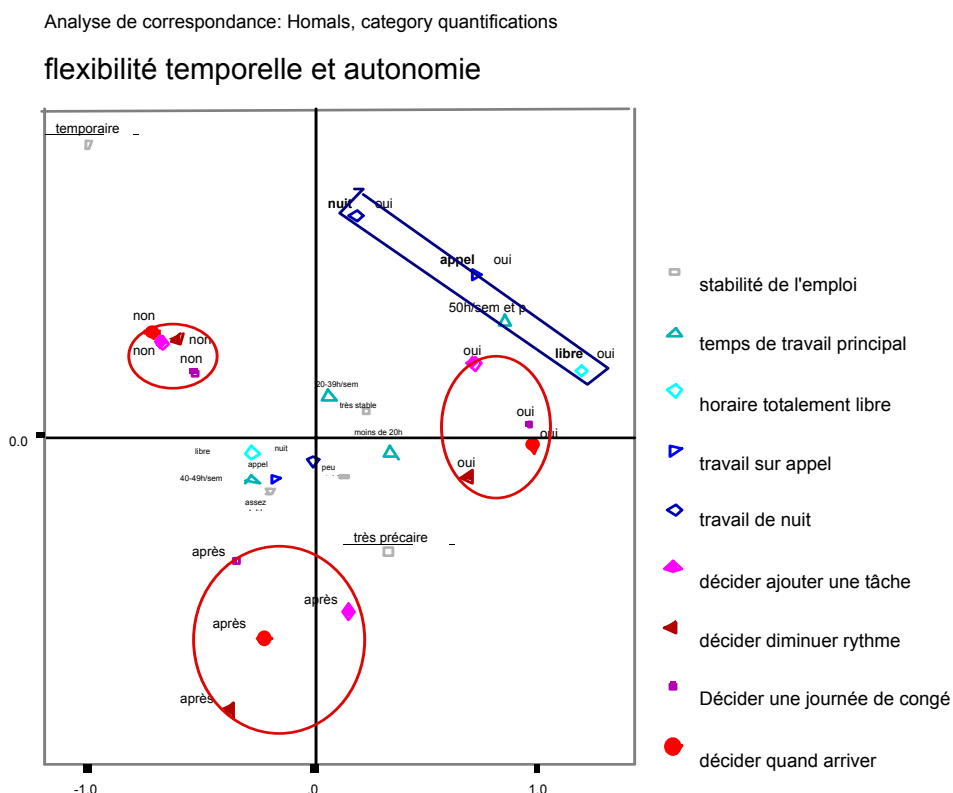
Outre la position professionnelle et la formation, quelques autres variables influencent le degrés d'autonomie. Les étrangers sont très nombreux à n'avoir aucune forme d'autonomie ainsi que les salariés avec une activité à forte composante manuelle . Par contre le sexe et l'âge n'ont qu'un poids minime, voir non-significatif dans une analyse bivariée.

### *Flexibilité et autonomie*

Regardons maintenant plus en détail qui effectue ces horaires, où ils sont pratiqués et avec quels effets sur l'autonomie. A cet effet j'ai considéré plusieurs variables tant au niveau individuel (qui devraient donc déterminer les sources du pouvoir les plus efficaces) tant au niveau de l'entreprise (comme indicateurs des rapports de pouvoir au niveau collectif).

Comment se positionnent alors ceux qui effectuent des horaires flexibles par rapport à l'autonomie? Est-ce que ces horaires vont de pair avec plus d'autonomie, et quels types d'horaire en particulier sont le plus associé à une certaine liberté?

graphique 49 : flexibilité et autonomie sur les deux premiers axes d'une analyse de correspondance



On peut tout d'abord voir que les personnes qui ne connaissent pas les horaires flexibles considérés n'ont pas un profil clair du point de vue de l'autonomie (ils se trouvent vers le centre, sans se distinguer sur un des axes). Celles qui les effectuent, par contre, ont un profil relativement semblable entre eux et sont plus nombreux à avoir de l'autonomie. Les personnes travaillant plus de 50 heures par semaine se trouvent également dans ce même groupe<sup>14</sup>. Il semble donc à première vue que la flexibilité temporelle se traduise par une plus grande autonomie.

On pourrait être un peu surpris de cette conclusion, en particulier pour ce qui concerne le travail de nuit et sur appel. En effet, dans la littérature récente de sociologie du travail sur l'aménagement du temps de travail, lorsque sont analysés ces types d'horaire on se réfère en premier lieu à la situation des vendeuses ou des ouvriers de production, personnes qui, a priori, ne devraient pas disposer de beaucoup d'autonomie.

Pour le travail de nuit on peut effectivement remarquer qu'il ne s'aligne pas parfaitement sur la présence d'autonomie (la distance angulaire est assez importante). Or les données de l'ESPA enseignent qu'il y a une différence nette entre les personnes qui travaillent seulement parfois de nuit - ce sont surtout des hommes dans des positions professionnelles supérieures - et celles qui, au contraire, travaillent normalement de nuit - il s'agit ici plutôt d'étrangers et d'employés subalternes. Le travail de nuit occasionnel étant sensiblement plus répandu que le travail de nuit régulier, on explique pourquoi sur notre graphique il se place légèrement plus du côté de la présence d'autonomie. Cette remarque doit rendre attentifs à un élément qui devrait être inclus dans toutes les recherches sur les horaires flexibles, c'est la distinction entre la dimension de la fréquence et celle de la régularité des horaires atypiques, distinction sans laquelle on risque de confondre des réalités de nature très différentes, comme on vient de le voir.

Pour le travail sur appel il faut maintenir le diagnostic : les formes de travail sur appel repérées par ce questionnaire vont de pair avec une autonomie relativement grande. Un examen approché des données montre qu'il s'agit en grande partie d'actifs qui exercent une profession fortement rythmée par les besoins de la clientèle (monteurs, médecins, etc.), des sortes de travail sur appel des clients.

---

<sup>14</sup> Lorsqu'on travaille plus de 50 heures par semaine, l'horaire individuel est certainement peu flexible, mais ce cas de figure est considéré comme flexible au niveau sociétal, car il s'écarte des prestations inscrites dans un contrat-type. On pourrait aussi l'interpréter en disant que l'autonomie se paie avec un allongement de la durée du travail (cf. aussi Elchardus et Glorieux, 1994).

Le seul aspect de flexibilité qui n'est pas lié positivement à l'autonomie est la stabilité de l'emploi. En effet les emplois temporaires sont très clairement corrélés avec une absence totale d'autonomie, ce qui n'est déjà plus le cas pour les emplois perçus comme très précaires. Ces derniers sont les seuls à être proches de l'autonomie négociative. Il est probable que le fait de craindre la perte de son emploi pousse les salariés, qui seraient autrement en situation d'autonomie, à sentir le besoin de soumettre leurs décisions à l'opinion au moins des collègues.

### *Analyse multivariée*

Dans l'analyse multivariée je vais intégrer des variables des trois ordres : celles portant sur la flexibilité, celles portant sur l'autonomie et celle portant sur les caractéristiques des salariés que j'ai précédemment isolées, notamment la position professionnelle et le niveau de formation combiné avec le sexe. Cette combinaison permettra entre autre de cerner le poids respectif du type de temps de travail et de la formation et position dans l'entreprise des salariés sur le degré d'autonomie.

Le graphique 50 montre des liens très intéressants parce que le genre y apparaît comme une variable discriminante contrairement aux analyses bivariées<sup>15</sup>. On retrouve d'abord sur l'axe horizontal la dimension de l'autonomie (présence vs absence) et sur l'axe vertical la dimension de la négociation<sup>16</sup>. Le positionnement des temps de travail flexibles est indiqué par les deux lignes bleues.

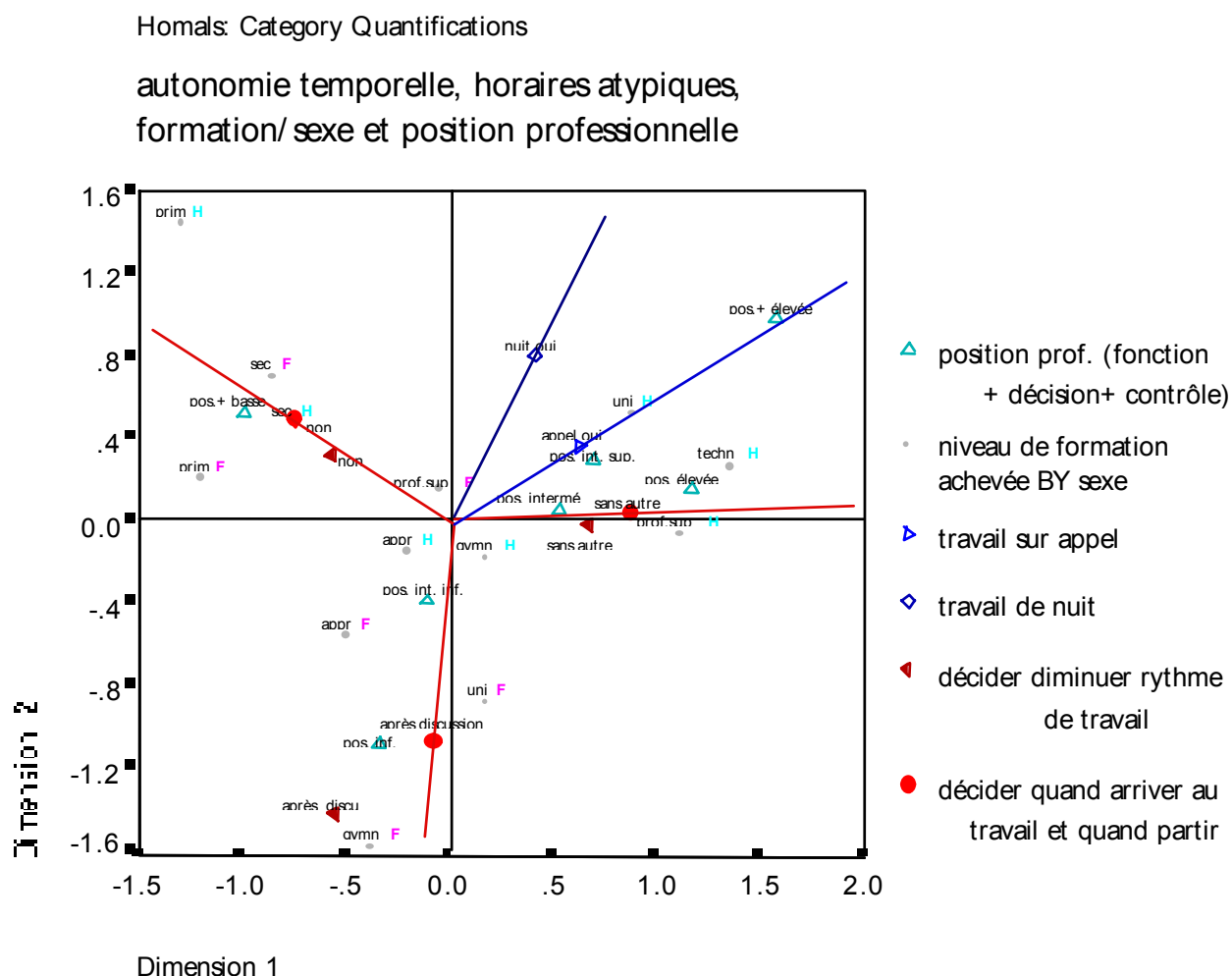
---

<sup>15</sup> Dans ce graphique, pour des raisons de lisibilité, toutes les variables considérées pour le calcul ne sont pas reportées.

<sup>16</sup> Seules deux dimensions de l'autonomie sont représentées graphiquement, car les deux autres se trouvent plus vers le centre (mais sur les mêmes axes marqués en rouge) et ont donc un poids moindre.



graphique 50 : analyse de correspondance multivariée



Le travail de soir/nuit et le travail sur appel se trouvent dans les cadrans indiquant une absence de négociation. Le travail sur appel se trouve plus proche d'une présence d'autonomie alors que le travail sur appel se trouve entre la présence et l'absence d'autonomie. Comme déjà remarqué plus tôt, les temps de travail flexibles que j'ai pu observer dans cette enquête ne semblent pas être porteur d'une autonomie négociative. De plus, ils semblent, du moins pour le travail de soir/nuit, ne pas être associée de manière univoque à plus ou moins d'autonomie.

Le lien entre la formation, sexuée, et le type d'autonomie est par contre beaucoup plus clair. Une formation minimale (primaire ou secondaire) est fortement associée à une absence totale d'autonomie, et ceci autant pour les hommes que pour les femmes<sup>17</sup>. Ils occupent d'ailleurs les positions professionnelles les plus basses. Une formation professionnelle avancée (école

professionnelle supérieure ou technique) est, pour les hommes uniquement, un gage d'autonomie. Les hommes universitaires jouissent également d'une assez forte autonomie, quoique moins que les premiers. Pour les femmes par contre, une bonne formation ne semble pas engendrer directement plus d'autonomie. Ce sont en effet principalement des femmes avec une bonne ou très bonne formation générale (gymnase/lycée et université) qui affirment disposer d'une autonomie négociative (les femmes ayant fait un apprentissage s'y trouvent aussi mais de manière moins marquée). Même lorsqu'une femme a une formation professionnelle poussée (école professionnelle supérieure), elle n'a pas les mêmes chances de disposer d'une autonomie affirmée que ses homologues masculins.

En définitive, si les temps de travail flexibles ne semblent pas forcément aller de pair avec une autonomie négociative mais plutôt se placer entre absence et présence d'autonomie, le type de formation couplé au sexe est un prédicteur important du type d'autonomie dont dispose un salarié. S'il est masculin, une formation professionnelle avancée lui donne de bonnes chances de pouvoir décider librement de ses heures d'arrivée et de départ au travail et de son rythme de travail. Comme je l'avais relevé précédemment, on peut supposer que son savoir-expertise pointu lui donne des ressources de pouvoir et une indépendance qui lui permettent d'atteindre cette autonomie. Pour les femmes par contre, les choses ne se passent pas ainsi. Une bonne formation professionnelle ne leur donne pas plus d'autonomie et une bonne formation générale les place plutôt dans des situations où les décisions sur leur temps de travail doivent être discutées. Faut-il en conclure que les femmes à forte formation générale se trouvent plus souvent dans des relations de travail à forte interdépendance entre collègues ou avec un contrôle par les supérieurs plus prononcé ? Ou qu'à formation égale, elles occupent une position hiérarchique plus basse ? Ou est-ce que ces femmes n'aiment-elles pas se présenter comme maître de leur destin professionnel parce que, n'ayant pas toujours un métier bien précis, elles ne se sentent pas en droit de revendiquer un tel pouvoir ? Ce qui est sûr, c'est que quelque soit le sexe, le fait de ne disposer d'aucune formation avancée engendre une claire absence d'autonomie. Il est donc inévitable que lorsque des temps de travail flexibles sont exercés par des salariés peu ou faiblement formés, ils ne pourront que difficilement changer leur situation.

---

<sup>17</sup> La distance angulaire avec la ligne rouge du cadran en haut à gauche est minimale.

## Conclusions

Ce travail, qui se base sur des données du début des années 90, ne met pas particulièrement sous la loupe des cas porteurs d'avenir, comme cela arrive souvent dans les recherches sur ce thème. Les situations de flexibilité analysées ici ne sont ainsi pas forcément nouvelles, mais couvrent également et surtout des formes de flexibilité que les salariés connaissent depuis longtemps et largement. Ce qui m'intéressait était donc la réalité telle que connue par une part importante des travailleurs. Malgré ce choix, je suis convaincue que les conclusions devraient faire réfléchir sur les effets des horaires flexibles. Si ce que j'ai appelé « l'autonomie négociative » va effectivement augmenter, des recherches portant sur ces nouveaux espaces de négociations et sur les compétences nécessaires pour se défendre dans de telles situations pourraient se révéler nécessaires pour la compréhension des conséquences de la flexibilisation du temps de travail sur les salariés.

Les résultats indiquent qu'il n'est pas impossible de profiter de la flexibilité du temps de travail en termes d'autonomie, mais que cela présuppose des ressources de négociation importantes, dont l'expertise professionnelle, et que cela touche les salariés de manière très inégale. Comment garantir alors une amélioration des conditions de travail pour tout le monde, dans le cadre de la flexibilisation du temps de travail ? La question reste à ce point en grande partie ouverte et quelques éléments de réponse pourront être trouvés en mobilisant des méthodes qualitatives<sup>18</sup>, ce qui constitue l'objectif central de cette thèse. Cette partie d'analyse quantitative aura essayé de mettre le doigt sur un point sensible des enjeux.

---

<sup>18</sup> Comme je l'ai déjà souligné à propos du travail de nuit, il est par exemple absolument nécessaire, si on s'intéresse à la flexibilité et aux horaires atypiques, d'avoir des informations non seulement sur l'occurrence d'un horaire donné, ce que la plupart des enquêtes statistiques sur ce thème indiquent, mais surtout sur la fréquence et la régularité de celui-ci, des données qui sont moins souvent produites. Elles pourront par contre être facilement saisies dans une enquête qualitative. Seifert et Baillod incluent d'ailleurs ces éléments comme dimensions fondamentales pour déterminer la « compatibilité sociale » (Sozialverträglichkeit) d'un modèle de temps de travail (Seifert, 1995, Baillod et al., 1997).

## Liste des questions et variables utilisées

### Flexibilité du temps de travail :

« Dans un mois ordinaire, vous arrive-t-il de travailler (oui ou non) » :

- de nuit (24h-6h),
- de soir (19h-24h),
- le samedi ou le dimanche,
- sur appel et
- selon un horaire totalement libre.

« Est-ce que vous diriez que votre emploi est : »

- stable (vous pouvez le garder aussi longtemps que vous voulez),
- assez stable,
- un peu précaire,
- tout à fait précaire (vous pouvez le perdre d'un jour à l'autre) ou
- emploi temporaire.

### Autonomie :

« Voici plusieurs possibilités concernant le travail. Pour chacune, veuillez me dire si, dans le cadre de votre travail actuel, vous pouvez la faire (que ce soit de façon officielle ou de votre propre chef) (oui ; oui, après négociation ; non) »

- décider quand arriver au travail et quand en repartir,
- prendre une journée de congé sans compensation de votre part (perte de salaire, journée de vacance ou de maladie, travailler les heures que vous avez prises),
- à votre gré, diminuer considérablement le rythme de votre travail pendant toute la journée et
- décider de votre propre gré d'ajouter une nouvelle tâche à votre travail ou de modifier vos compétences.

### Variables indépendantes liées aux individus :

- âge,
- sexe,
- niveau de formation,
- fonction (exécution, encadrement, direction),
- pouvoir de décision sur les produits et les services de l'entreprises (participer aux décisions, donner avis, rien),
- niveau de supervision (nombre de personnes sous son propre contrôle),
- catégorie socioprofessionnelle,
- nationalité (suisse ou étrangère) et
- nature du travail (part de travail manuel sur le temps de travail quotidien : construire, fabriquer quelque chose, porter des objets).

### Variables indépendantes liées aux entreprises :

- taille de l'entreprise,
- branche,
- segmentation du marché du travail en termes de qualification (selon taux de main-d'œuvre qualifiée et non-qualifiée) et
- ségrégation sexuelle du marché du travail<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Il faut préciser que les variables concernant le marché du travail ont été construites en combinant des informations sur l'entreprise avec des caractéristiques de l'interviewé ; elles se placent donc à un niveau meso-social, entre l'entreprise et l'individu et renseignent plutôt sur le marché des places de travail.

## 2. Guide d'entretien avec les salariés

Employé numéro : ..... Nom : .....  
 Service : ..... fonction : .....  
 En entreprise depuis : ..... en fonction actuelle depuis : .....  
 Taux d'activité : ..... contrat : .....

---

Au printemps 1997, Veillon a introduit la flexibilité des temps de travail (et l'horaire libre).  
 Comment vivez-vous (trouvez-vous, quels sentiments) vos propres horaires de travail actuellement ?

Quel est votre horaire « normal » ? régularité  
 fluctuations, ruptures  
 => pourquoi ce rythme (externe : famille, loisirs, transports, école, etc.  
 VS interne : masse de travail, collègues, demandé par supérieur, etc.)

Comment évolue votre balance ? (Etat actuel, monte descend, reste constant, grosses compensations, etc.)

Selon le CCT votre supérieur peut vous demander jusqu'à 50% plus de temps de travail (max 47h/sem) d'une semaine à l'autre. Est-ce déjà arrivé qu'il vous demande de faire plus des heures prévues ?

- Comment cela se passe-t-il ? (lieu, moment, degré de formalité, régularité, contexte, seul/en groupe, etc.)
- Devez-vous accepter ? Qu'est-ce que pouvez-vous demander en retour ? (argumentations, réactions)
- Annonce de la semaine rouge le jeudi : assez tôt ?/ est-ce que rouge-vert existe chez vous ?

Toujours selon le CCT vous êtes responsable du respect horaire ; qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

- Vous pouvez modifier vous-même vos horaires : jusqu'à quel point êtes vous indépendants (ne devez pas rendre compte aux autres) ? Dans les cas concrets pouvez vous travailler moins sans avertir (raisons légitimes et pas) ; et quand plus ?
- Et dans quels cas informez-vous votre supérieur, et quand vos collègues ? Comment le faites-vous ?
- Qu'est-ce que vous mettez sur le compte de l'entreprise (médecin, etc.), qu'est-ce que vous mettez sur la balance et quoi sur les vacances ?

Votre supérieur vous a-t-il déjà fait des remarques sur votre gestion du temps de travail (ou fait sentir qu'il faut changer, ou incité à profiter plus) ? Sous quelle forme ? Comment avez-vous réagit ?

- Et vos collègues vous ont-ils déjà encouragé à profiter davantage de la liberté horaire ? Et quelqu'un en dehors de Veillon (à la maison, etc. ?)
- Ou avez-vous déjà ressenti une pression, une sorte de contrôle par vos collègues (ou supérieur ?)
- Est-ce que ce point est-il mentionné lors de l'entretien d'évaluation ? (capacité de gestion, disponibilité)

Est-ce que vous avez l'impression que ce système est juste (qu'il donne à tous les mêmes opportunités, qu'il y a le même traitement envers tous) ?

Comment trouvez-vous le fait de timbrer ? (Résistance à la technique ou au changement ?)

Et comment trouvez-vous ces semaines rouges et vertes ?/ Attentes de disponibilité augmentées ?

Qu'est-ce qu'il faudrait changer au système des temps de travail chez Veillon ? (h bloquées, h ouverture entreprise, transports, etc.)

Comment imaginez-vous votre avenir chez Veillon (promotions, quand, où arriver) ?

Si vous pensez maintenant plus généralement au monde du travail, pas seulement chez Veillon, à quoi vous fait penser le terme de « flexibilité ». Dites-moi tous ce qui vous passe par la tête comme images.

---

Moyen de transport : .....  
 Sexe : ..... âge : ..... état civil : ..... situation d'habitation : .....  
 nombre d'enfants, âge : ..... Horaire/txact partenaire : .....  
 formation : .....

### 3. Lettre envoyée aux personnes interviewées

Concerne : enquête sur le temps de travail chez Veillon

« Cher Monsieur/ Chère Madame » « NOM »,

il y a quelque temps vous avez eu la gentillesse de m'accorder un entretien au cours duquel nous avons discuté de votre temps de travail. Sans cet entretien précieux, comme ceux réalisés avec 50 autres collaborateurs choisis au hasard, je ne pourrais pas écrire ma thèse de doctorat. Je vous en suis donc infiniment reconnaissante. Les résultats seront analysés en profondeur après leur retranscription dès cet automne. Les conclusions ne seront par conséquent pas disponibles avant une année et demie. Je vous tiendrai sans faute au courant de l'aboutissement de cette recherche et vous inviterai volontiers à la défense de ma thèse.

Entre-temps, je tiens à vous répéter que les informations que vous m'avez fournies resteront absolument anonymes et seront traitées par mes seuls soins avec toute la délicatesse possible.

Au cours de ma présence parmi vous, la direction s'est montrée intéressée à mes travaux. Elle a pensé utile de m'engager pendant une courte période à temps partiel dans le but d'évaluer le système des temps de travail flexibles introduit désormais il y a 3 ans et de pouvoir l'adapter, le cas échéant, selon les besoins des collaborateurs et de la production. C'est la raison pour laquelle vous me verrez à nouveau dans l'entreprise deux jours par semaine jusqu'au mois de septembre. Cette deuxième analyse, que je réalise pour Veillon, ne se basera bien sûr pas sur les entretiens menés avec vous ! Je tiendrai mes informations de la lecture du contrat collectif de travail, du règlement sur la saisie du temps de travail et d'autres documents officiels et des entrevues avec les responsables des différents départements (ces entrevues ont déjà été effectuées en septembre et octobre 1999). J'aimerais en plus inclure la participation des collaborateurs en constituant des groupes de travail sur base volontaire auxquels vous serez évidemment bienvenus. Tous les services seront informés à temps utile sur l'organisation de ces groupes (vers le mois de mai 2000). Ceux qui s'intéressent à participer, pourront alors s'annoncer.

Si vous avez une question quelconque, n'hésitez pas à m'appeler dans mon bureau en interne au XXYY (je serai là en principe le jeudi et vendredi) ou dans mon bureau de l'Université de Lausanne les autres jours au 021/ 692 YY ZZ.

En vous remerciant de votre collaboration appréciée, veuillez agréer, « Monsieur/Madame », mes salutations les plus cordiales/ sincères.

Michèle Ernst

#### 4. Liste des prénoms fictifs et correspondance avec les caractéristiques principales des interviewés

Prénom fictif	code	code explicité	fonction
Alessandra	F31B_C100c	F, 31 ans, bâtiment B, plein temps	opératrice de saisie
Alice	F36B_C085	F, 36 ans, bâtiment B, temps partiel de 85%	reconditionneuse
Antonio	H38B_C100	H, 38 ans, bâtiment B, plein temps	magasinier
Barbara	F58B_C100	F, 58 ans, bâtiment B, plein temps	contrôleuse
Béatrice	F40C_C100	F, 40 ans, bâtiment C, plein temps	gestion clients
Brigitte	F55C_C050	F, 55 ans, bâtiment C, temps partiel de 50%	téléphoniste
Carine	F40C_C050	F, 40 ans, bâtiment C, temps partiel de 50%	assistante d'achat
Carla	F31B_C100b	F, 31 ans, bâtiment B, plein temps	préleveuse
Céline	F24B_PF083	F, 24 ans, bât. B, périodes fixes, tps partiel de 83%	contrôleuse
Chantal	F50C_C080	F, 50 ans, bâtiment C, temps partiel de 80%	aide comptable
Christine	F37B_C100	F, 37 ans, bâtiment B, plein temps	opératrice
Daniela	F37C_PF100	F, 37 ans, bât. C, périodes fixes, plein temps	graphiste
Déborah	F37B_PF100	F, 37 ans, bât. B, périodes fixes, plein temps	contrôleuse
Denise	F50C_PF060	F, 50 ans, bât. C, périodes fixes, tps partiel de 60%	secrétaire
Diran	H23B_C100	H, 23 ans, bâtiment B, plein temps	manutentionnaire
Elisabeth	F55B_C100	F, 55 ans, bâtiment B, plein temps	reconditionneuse
Emilie	F31B_C085	F, 31 ans, bâtiment B, temps partiel de 85%	préleveuse
Emma	F31B_PF100	F, 31 ans, bâtiment B, périodes fixes, plein temps	emballeuse
Felipe	H52B_C100a	H, 52 ans, bâtiment B, plein temps (cadre N4)	responsable de secteur
Florence	F47C_C100	F, 47 ans, bâtiment C, plein temps	réceptionniste, standardiste, hôtesse d'accueil
Françoise	F59B_C100	F, 59 ans, bâtiment B, plein temps	préleveuse
Hélène	F42B_C100	F, 42 ans, bâtiment B, plein temps	contrôleuse de qualité
Inès	F51B_C050	F, 51 ans, bâtiment B, temps partiel de 50% (AI)	préleveuse
Jeanne	F49C_C059	F, 49 ans, bâtiment C, temps partiel de 59%	téléphoniste
José	H43B_C100	H, 34 ans, bâtiment B, plein temps (cadre N4)	responsable de secteur
Laura	F35B_C053	F, 35 ans, bâtiment B, temps partiel de 53%	reconditionneuse
Lin	F20B_C050	F, 20 ans, bâtiment B, temps partiel de 50%	préleveuse
Lisa	F50C_C060	F, 50 ans, entretien, temps partiel de 60%	nettoyage, conciergerie
Luis	H21B_C100	H, 21 ans, bâtiment B, plein temps	manutentionnaire
Manuel	H49B_C100	H, 49 ans, bâtiment B, plein temps	magasinier
Marie-Danielle	F58C_C100	F, 58 ans, bâtiment C, plein temps	téléphoniste, contentieux et comptabilité
Marthe	F40B_C100	F, 40 ans, bâtiment C, plein temps	contrôleuse de qualité
Monique	F61C_PF050	F, 61 ans, bât. C, périodes fixes, tps partiel de 50%	téléphoniste
Nicolas	H52B_C100b	H, 52 ans, bâtiment B, plein temps	magasinier
Nora	F27C_C100	F, 27 ans, bâtiment C, plein temps	gestion clients
Paul	H57B_C050	H, 57 ans, bâtiment B, temps partiel de 50% (AI)	affaires spéciales
Raymond	H55A_C100	H, 55 ans, bâtiment A, plein temps	mécanicien électricien
Rosa	F38A_C023	F, 38 ans, entretien, temps partiel de 23%	nettoyage
Sandra	F31B_C100a	F, 31 ans, bâtiment B, plein temps	emballeuse
Stéphane	H35C_C100	H, 35 ans, bâtiment C, plein temps	technicien de réseau
Sylvia	F27B_PF100	F, 27 ans, bât. B, périodes fixes, plein temps	préleveuse
Thomas	H34C_C100	H, 35 ans, bâtiment C, plein temps	acheteur
Valentina	F49B_PF052	F, 49 ans, bât. B, périodes fixes, tps partiel de 52%	préleveuse
Véronique	F32C_C100	F, 32 ans, bâtiment C, plein temps	secrétaire, assistante de direction
Yolande	F57C_C100	F, 57 ans, bâtiment C, plein temps	opératrice de saisie

## **5. Caractéristiques des interviewés, internes et externes à l'entreprise**



## Annexe 5

Prénom fictif	sigle entre- tien	sigle citations	bâti- ment	départemen t/service	groupe	niveau hiérar- chique	contrat et taux	horaire	typologie horaire	typologie balance en mots	type le plus proche	ancien- neté (années)	fonction actuelle	qualification pour le poste
Alessandra	F31B_ C100c	Femme, 31 ans, bâtiment B, plein temps	B	Distribution	arrivages, prise en charge	N5	permanent 100%	libre	réguliers moyens court	suit très bien, parfois en accentuant	3	9.3	opératrice de saisie	non
Alice	F36B_ C085	Femme, 36 ans, bâtiment B, temps partiel de 85%	B	Distribution	retours 2	N5	permanent 085.3%	libre	réguliers hâtifs long	crée pratiquement les mouvements	3	4.1	recondition- neuse	non, pas besoin
Antonio	H38B_ C100	Homme, 38 ans, bâtiment B, plein temps	B	Distribution	gestion stocks pliés	N5	permanent 100%	libre	réguliers hâtifs long	suit assez bien, à part une compensation forte à un moment neutre	1	6.5	magasinier	non
Barbara	F58B_ C100	femme, 58 ans, bâtiment B, plein temps	B	Distribution	arrivages, contrôle qualité/ condition- nement	N5	permanent 100%	libre	réguliers hâtifs long	suit en accentué, alors même que ce rythme est "a- social"	3	0.4	contrôleuse	oui
Béatrice	F40C_ C100	femme, 40 ans, bâtiment C, plein temps	C	Vente & Services clientèle	gestion comptes	N5	permanent 100%	libre	flexibles tardifs	suit bien, avec une exception au début de l'année qu'elle rattrape en automne, moment plus actif	1	6.2	employée de commerce (gestion clients)	non
Brigitte	F55C_ C050	femme, 55 ans, bâtiment C, temps partiel de 50%	C	Vente & Services clientèle	commande s téléphoniqu ues	N5	permanent 050%	fixe	,	suit en très très accentué	3	9.2	téléphoniste	non ("naturelle")
Carine	F40C_ C050	femme, 40 ans, bâtiment C, temps partiel de 50%	C	Marketing Produits	achats fitness	N5	permanent 050%	libre	,	suit bien à part une grande compensation en octobre	1	2.7	assistante d'achat	oui
Carla	F31B_ C100b	femme, 31 ans, bâtiment B, plein temps	B	Distribution	pliés 3ème	N5	permanent 100%	libre	réguliers hâtifs long	variations extrêmes, dans le sens de la moyenne	3	8.6	préleveuse	non, pas besoin
Céline	F24B_ PF083	femme, 24 ans, bâtiment B, contrat à périodes fixes, temps partiel de 83%	B	Distribution	retours 2	N5	PF 9 mois, 083%	libre	réguliers hâtifs long	participe très bien, parfois bien plus que moyenne	3	3.5	contrôleuse	non (expérience et promotion interne)
Chantal	F50C_ C080	femme, 50 ans, bâtiment C, temps partie de 80%	C	Personnel/ Finances	comptabili té	N5	permanent 080%	libre	,	assez zéro, cumul lent avec une grande compensation en été	0	27.6	aide comptable	non (changement interne, avant surqualifié)
Christine	F37B_ C100	femme, 37 ans, bâtiment B, plein temps	B	Distribution	préparatio n VDI	N5	permanent 100%	libre	réguliers hâtifs long	suit très bien, à part une petite exception (récompense?)	1	5.1	opératrice	oui (après avoir travaillé ailleurs dans la boîte)
Daniela	F37C_ PF100	femme, 37 ans, bâtiment C, contrat à périodes fixes, plein temps	C	Marketing Clients	graphisme	N5	PF 8 mois, 100%	libre	réguliers moyens court	comportement accentué (que ne positif), parfois en accord, parfois pas (PF venant aussi en dehors de ses périodes)	3	8.1	graphiste	oui (d'abord freelance)
Déborah	F37B_ PF100	femme, 37 ans, bâtiment B, contrat à périodes fixes, plein temps	B	Distribution	retours 1	N5	PF 8 mois, 100%	libre	réguliers hâtifs long	suit très bien, en été accentué (travaillé hors sa période)	3	10.2	contrôleuse	non, pas besoin
Denise	F50C_ PF060	femme, 50 ans, bâtiment C, contrat à périodes fixes, temps partiel de 60%	C	Marketing Produits	achats dames news	N5	PF 9 mois, 060%	libre	,	suit en accentué (ou le crée-t-elle, car service petit?)	3	11.0	secrétaire	oui
Diran	H23B_ C100	homme, 23 ans, bâtiment B, plein temps	B	Distribution	tris colis	N5	permanent 100%	libre	réguliers hâtifs long	toujours parfaitement dans la courbe	1	1.6	manutention naire	non (expérience et promotion interne)

Prénom fictif	sigle entretien	sigle citations	bâtiment	département/service	groupe	niveau hiérarchique	contrat et taux	horaire	typologie horaire	typologie balance en mots	type le plus proche	ancienneté (années)	fonction actuelle	qualification pour le poste
Elisabeth	F55B_C100	femme, 55 ans, bâtiment B, plein temps	B	Distribution	retours 2	N5	permanent 100%	libre	,	suit bien à part deux mois inversés en été (par polyvalence?)	1	6.0	reconditionneuse	non, pas besoin
Emilie	F31B_C085	femme, 31 ans, bâtiment B, temps partiel de 85%	B	Distribution	pliés 3ème	N5	permanent 085.3%	libre	réguliers moyens court	au début de l'année, pas du tout en accord, ensuite elle suit mais en dessous de la moyenne	2	1.4	préleveuse	non (expérience et promotion interne)
Emma	F31B_PF100	femme, 31 ans, bâtiment B, contrat à périodes fixes, plein temps	B	Distribution	emballage	N5	PF 8 mois, 100%	souple	réguliers hâtifs long	suit le mouvement légèrement en dessous de la moyenne, une petite exception en automne	1	11.5	emballeuse	non, pas besoin
Felipe	H52B_C100a	homme, 52 ans, bâtiment B, plein temps (N4)	B	Distribution	arrivages, contrôle qualité/conditionnement	N4	permanent 100%	libre	flexibles tardifs	suit bien, à part en automne où il ne récupère pas comme les autres (ne le fait qu'en décembre), contrairement à la moyenne	1	16.5	responsable de secteur et gestionnaire	non (expérience et promotion interne)
Florence	F47C_C100	femme, 47 ans, bâtiment C, plein temps	C	Immeubles/Sécurité	chancellerie	N5	permanent 100%	fixe	réguliers moyens court	suit parfaitement, souvent un peu accentué	3	4.4	réceptionniste, standardiste, hôtesse d'accueil	oui
Françoise	F59B_C100	femme, 59 ans, bâtiment B, plein temps	B	Distribution	pliés 4ème	N5	permanent 100%	libre	réguliers hâtifs long	suit assez bien, à part une compensation plus forte que la moyenne en été	1	26.4	préleveuse	non (expérience interne)
Hélène	F42B_C100	femme, 42 ans, bâtiment B, plein temps	B	Distribution	arrivages, contrôle qualité/conditionnement	N5	permanent 100%	libre	réguliers moyens court	suit le plus souvent en accentué	3	6.5	contrôleuse	non (expérience et promotion interne)
Inès	F51B_C050	femme, 51 ans, bâtiment B, temps partiel de 50% (AI)	B	Distribution	préparation VDI	N5	permanent 050% (AI)	libre	,	petites fluctuations qui ne suivent pas vraiment	2	24.6	préleveuse	non, pas besoin
Jeanne	F49C_C059	femme, 49 ans, bâtiment C, temps partiel de 59%	C	Vente & Services clientèle	commandes téléphoniques	N5	permanent 059%	fixe	,	suit très bien, à part une fois elle fait plus	1 (ou 3)	3.3	téléphoniste	non ("naturelle")
José	H43B_C100	homme, 34 ans, bâtiment B, plein temps (N4)	B	Distribution	emballage	N4	permanent 100%	souple	réguliers hâtifs long	suit parfaitement, voire légèrement plus que les autres, mais exception à la fin de l'année	1 ou 3 ou 2	2.9	responsable de secteur	non
Laura	F35B_C053	femme, 35 ans, bâtiment B, temps partiel de 53%	B	Distribution	retours 1	N5	permanent 053%	libre	,	suit un peu mais en dessous, ne suit pas en été (typique du service, où PF font saison?)	2	18.2	reconditionneuse	non, pas besoin
Lin	F20B_C050	femme, 20 ans, bâtiment B, temps partiel de 50%	B	Distribution	pliés 4ème	N5	permanent 050%	libre	réguliers hâtifs long	assez systématiquement contre le mouvement général	2	1.6	préleveuse	non, pas besoin
Lisa	F50C_C060	femme, 50 ans, entretien, temps partiel de 60%	C	Immeubles/Sécurité	entretien	N5	permanent 060% partiel (25h/sem)	fixe	,	ne bouge absolument pas, plat	0	3.8	nettoyage, conciergerie	non, pas besoin
Luis	H21B_C100	homme, 21 ans, bâtiment B, plein temps	B	Distribution	retours 1	N5	permanent 100%	libre	réguliers hâtifs long	suit en dessous, ne suit pas en été (typique du service ou PF font les saisons?)	2	3.1	manutentionnaire	non

## Annexe 5

Prénom fictif	sigle entre- tien	sigle citations	bâti- ment	départemen t/service	groupe	niveau hiérar- chique	contrat et taux	horaire	typologie horaire	typologie balance en mots	type le plus proche	ancien- neté (années)	fonction actuelle	qualification pour le poste
Manuel	H49B_ C100	homme, 49 ans, bâtiment B, plein temps	B	Distribution	étagères	N5	permanent 100%	libre	réguliers hâtifs long	activité forte avec les autres, pas compensation hors moyenne	1 ou 2	16.9	magasinier	non
Marie- Danielle	F58C_ C100	femme, 58 ans, bâtiment C, plein temps	C	Vente & Services clientèle	commande s téléphoniqu ues	N5	permanent 100%	fixe	réguliers moyens court	balance pratiquement zéro à part une compensation	0	16.2	téléphoniste, (avant surtout: contentieux et comptabilité)	oui
Marthe	F40B_ C100	femmes, 40 ans, bâtiment C, plein temps	B	Distribution	arrivages, prise en charge	N5	permanent 100%	libre	réguliers moyens court	suit bien, à une exception près qu'elle récupère vite	1	2.1	contrôleuse de qualité	oui
Monique	F61C_ PF050	femme, 61 ans, bâtiment C, contrat à périodes fixes, temps partiel de 50%	C	Vente & Services clientèle	commande s téléphoniqu ues	N5	PF 9 mois, 050%/an	fixe	,	suit très bien, à part une fois elle fait plus	1 (ou 3)	18.5	téléphoniste	oui
Nadia	F27C_ C100	femme, 27 ans, bâtiment C, plein temps	C	Vente & Services clientèle	gestion comptes	N5	permanent 100%	libre	réguliers moyens court	suit plutôt bien, quoique un peu en dessous; puis effort exceptionnel en sept suivi de grande compensation en décembre	1 (ou 3)	8.2	employée de commerce (gestion clients)	oui
Nicolas	H52B_ C100b	homme, 52 ans, bâtiment B, plein temps	B	Distribution	suspendus	N5	permanent 100%	libre	réguliers hâtifs long	variations assez fortes, pas dans le sens de la moyenne	2	4.5	magasinier	non (expérience et promotion interne)
Paul	H57B_ C050	homme, 57 ans, bâtiment B, temps partiel de 50% (AI)	B	Distribution	suspendus	N5	permanent 050% (AI)	libre	,	très peu de variations comparé au service, de plus, sans être dans le sens moyen	0	21.7	affaires spéciales (ressenti comme mise à l'écart)	non
Raymond	H55A_ C100	homme, 55 ans, bâtiment A, plein temps	A	Immeubles/ Sécurité	ateliers	N5	permanent 100%	libre	flexibles tardifs	suit, mais en dessous (ne fait pas assez d'heures)	1	27.1	mécanicien électricien	oui
Rosa	F38A_ C023	femme, 38 ans, entretien, temps partiel de 23%	A	Immeubles/ Sécurité	entretien	N5	permanent 023.5% (10h/sem)	fixe	,	bouge très peu (pas toujours en accord), mais c'est habituel dans son service	0	9.2	nettoyeuse	non, pas besoin (expérience oui)
Sandra	F31B_ C100a	femme, 31 ans, bâtiment B, plein temps	B	Distribution	emballage	N5	permanent 100%	souple	réguliers hâtifs long	suit parfaitement, légères exceptions	1	14.1	emballeuse	non, pas besoin
Stéphane	H35C_ C100	homme, 35 ans, bâtiment C, plein temps	C	Informatiqu e	exploitatio n informatiqu ue	N5	permanent 100%	libre	flexibles tardifs	ne ressemble pas du tout: la moyenne a-t-elle un sens? Ou projet particulier?	2	10.2	technicien de réseau micro	oui
Sylvia	F27B_ PF100	femme, 27 ans, bâtiment B, contrat à périodes fixes, plein temps	B	Distribution	pliés 3ème	N5	PF 8 mois, 100%	libre	réguliers hâtifs long	accentué, assez dans le sens moyen	3	9.6	prélèvement des commandes	non, pas besoin
Thomas	H34C_ C100	homme, 34 ans, bâtiment C, plein temps	C	Marketing Produits	achats dames classique	3	permanent 100%	libre	flexibles tardifs	suit, voire fait le mouvement, mais service très petit! (3 pers)	1 ou 3	10.7	acheteur	oui
Valentina	F49B_ PF052	femme, 49 ans, bâtiment B, contrat à périodes fixes, temps partiel de 52%	B	Distribution	suspendus	N5	PF 9 mois, 052%	libre	,	balance pratiquement zéro à part un négatif fort à un mois!	0	10.2	préleveuse	non, pas besoin

## Caractéristiques internes à l'entreprise

Prénom fictif	sigle entre- tien	sigle citations	bâti- ment	départemen t/service	groupe	niveau hiérar- chique	contrat et taux	horaire	typologie horaire	typologie balance en mots	type le plus proche	ancien- neté (années)	fonction actuelle	qualification pour le poste
Véronique	F32C_ C100	femme, 32 ans, bâtiment C, plein temps	C	Personnel/ Finances	personnel 1	N5	permanent 100%	libre	,	assez systématiqueme nt en dessus de la moyenne (pas forcément avec le même rythme, et deux grandes compensations	3	5.8	secrétaire, assistante de la direction du personnel (et gestionnaire JBM)	oui
Yolande	F57C_ C100	femme, 57 ans, bâtiment C, plein temps	C	Vente & Services clientèle	commande s écrites	N5	permanent 100%	libre	réguliers hâtifs long	suit parfaitement	1	27.9	saisie de données	non (promotion interne grâce à langues)

Légende pour la typologie de balance : 0 = "zéro" ; 1 = "conformité" ; 2 = "déviance" ; 3 = "amplification"

## Annexe 5

Prénom fictif	sigle entre- tien	type de transport	distance entreprise habitation	durée en voiture (minutes)	sexe	état civil	cohabita- tion en couple	nombre enfants	nbre enf habitant à la maison	cycle familial <sup>1</sup>	âge	permis travail	nationa- lité	formation	NI
Alessandra	F31B_ C100c	bus V+M	2.4 km	3 mn	femme	célibataire	non	0	.	1 pré- couple	31,1	permanent	Italie	CFC coiffeuse	5
Alice	F36B_ C085	pied	0.5 km	1 mn	femme	divorcée	oui	1	1	4 scolaire	36,6	permanent	Espagne	scolarité obligatoire en Espagne	1
Antonio	H38B_ C100	voiture partagée	22.7 km	15 mn	homme	marié	oui	2	2	3 pré- scolaire	38,3	annuel	Belgique	primaire, permis de machiniste	3
Barbara	F58B_ C100	voiture propre	1.3 km	2 mn	femme	mariée	oui	3	1	5 post- scolaire	58,5	permanent	Italie	CFC couturière	5
Béatrice	F40C_ C100	voiture propre	11 km	13 mn	femme	célibataire	non	0	.	1 pré- couple	40,2	suisse	Suisse	CFC sommelière	5
Brigitte	F55C_ C050	voiture propre	1.9 km	2 mn	femme	mariée	oui	1	0	6 post- enfant	55,1	suisse	Suisse	CFC jardinière, bilingue	5
Carine	F40C_ C050	voiture propre	9.1 km	8 mn	femme	mariée	oui	2	2	4 scolaire	40,0	suisse	Suisse	CFC commerce et école textile (2 ans de cours de soir)	6
Carla	F31B_ C100b	voiture propre	1.8 km	2 mn	femme	divorcée	non	0	.	1 pré- couple	31,9	permanent	Italie	CFC coiffeuse	5
Céline	F24B_ PF083	voiture propre	24.2 km	26 mn	femme	mariée	oui	0	0	2 couple	24,3	suisse	Suisse	CFC fleuriste	5
Chantal	F50C_ C080	voiture partagée	10.8 km	8 mn	femme	célibataire (cohabitait depuis 25 ans)	oui	0	.	2 couple	50,3	suisse	Suisse	CFC vendeuse en chaussures	5
Christine	F37B_ C100	voiture propre	25.1 km	22 mn	femme	célibataire	oui	0	.	2 couple	37,6	suisse	Suisse	CFC vendeuse et 1 an employée de commerce	6
Daniela	F37C_ PF100	voiture propre	15.9 km	15 mn	femme	divorcée et remariée	oui	1	1	4 scolaire	37,2	suisse	Suisse	CFC graphiste, cours d'informatique pour graphistes	6
Déborah	F37B_ PF100	bus V	5.5 km	5 mn	femme	divorcée	non	3	3	4 scolaire post- couple	37,6	permanent	Zaïre	primaire	1
Denise	F50C_ PF060	voiture propre	14.1 km	16 mn	femme	mariée	oui	2	0	6 post- enfant	50,1	suisse	Suisse	école de commerce, langues	7
Diran	H23B_ C100	bus V+M	1.9 km	2 mn	homme	célibataire	non	0	.	1 parents	23,3	permanent	Yougo- slavie	scolarité obligatoire, 1 an de menuisier en Serbie	3
Elisabeth	F55B_ C100	voiture propre	6.5 km	6 mn	femme	divorcée	oui	1	0	6 post- enfant	55,4	suisse	France	scolarité obligatoire en France, arrêté Beaux-Arts en cours de route	3
Emilie	F31B_ C085	bus V	3.3 km	3 mn	femme	en instance de divorce	non	2	2	4 scolaire post- couple	31,8	permanent	France	diplôme d'aide- soignante	7
Emma	F31B_ PF100	pied	1.1 km	1 mn	femme	mariée	oui	2	2	3 pré- scolaire	31,7	permanent	Italie	primaire	1
Felipe	H52B_ C100a	voiture propre	5.6 km	7 mn	homme	marié	oui	2	2	4 scolaire	52,1	permanent	Espagne	scolarité obligatoire, apprentissage sans diplôme	4
Florence	F47C_ C100	voiture propre	2.9 km	3 mn	femme	divorcée	non	2	1	5 post- scolaire post- couple	47,4	suisse	Suisse	CFC téléphoniste PTT, auxiliaire de santé Croix- Rouge, formation complémentaire dans la santé	6
Françoise	F59B_ C100		7.7 km	8 mn	femme	célibataire	non	0	.	1 pré- couple	59,8	suisse	Suisse	CFC vendeuse	5
Hélène	F42B_ C100	voiture propre	1 km	1 mn	femme	divorcée	non	3	1	4 scolaire post- couple	42,4	permanent	Philip- pines	2ème secondaire, CFC commerce aux Philippines	4
Inès	F51B_ C050	bus V	9.2 km	11 mn	femme	mariée	oui	1	1	5 post- scolaire	51,5	permanent	Espagne	primaire	1
Jeanne	F49C_ C059	voiture propre	7.9 km	6 mn	femme	mariée	oui	2	1	4 scolaire	49,5	suisse	Suisse	scolarité obligatoire, bilingue	2
José	H43B_ C100	voiture propre	6 km	7 mn	homme	mariée	oui	0	.	2 couple	43,8	suisse	Suisse	CFC fondeur (école profes- sionnelle, brevet fédéral)	7
Laura	F35B_ C053	voiture propre	6.5 km	6 mn	femme	mariée	oui	1	1	3 pré- scolaire	35,5	permanent	Italie	scolarité obligatoire	2

## Caractéristiques externes à l'entreprise

Prénom fictif	sigle entre- tien	type de transport	distance entreprise habitation	durée en voiture (minutes)	sexe	état civil	cohabita- tion en couple	nombre enfants	nbre enf habitant à la maison	cycle familial <sup>1</sup>	âge	permis travail	nationa- lité	formation	NI
Lin	F20B_C050	bus V	8.8 km	10 mn	femme	célibataire	non	0	.	1 pré- couple	20,1	annuel	Chili	scolarité obligatoire en Chine, gymnase du soir en cours pour diplôme de culture générale	3
Lisa	F50C_C060	bus V	2.7 km	3 mn	femme	mariée	oui	2	0	6 post- enfant	50,8	permanent	Italie	primaire	1
Luis	H21B_C100	voiture propre	6.4 km	9 mn	homme	marié	oui	1	1	3 pré- scolaire	21,2	permanent	Belgique	CFC carrossier	5
Manuel	H49B_C100	voiture propre	10.8 km	8 mn	homme	célibataire (cohabitati on depuis 25 ans)	oui	0	.	2 couple	49,7	permanent	Espagne	primaire	1
Marie- Danielle	F58C_C100	voiture propre	9.4 km	8 mn	femme	divorcée	non	2	0	6 post- enfant et post- couple	58,5	suisse	Suisse	CFC vendeuse en parfumerie, cours de soir de secrétariat, trilingue	6
Marthe	F40B_C100	voiture propre	2.4 km	2 mn	femme	célibataire	oui	0	.	2 couple	40,4	suisse	Suisse	CFC couturière, cours Word	5
Monique	F61C_P050	voiture propre	5.5 km	7 mn	femme	mariée	oui	1	0	6 post- enfant	61,0	suisse	Suisse	téléphoniste PTT, trilingue	5
Nadia	F27C_C100		8.3 km	7 mn	femme	célibataire	non	0	0	1 pré- couple	27,0	permanent	Italie	CFC de commerce	5
Nicolas	H52B_C100b	voiture propre	30 km	20 mn	homme	divorcé	oui	4	0	6 post- enfant	52,1	suisse	Suisse	primaire, commencé école de photographie mais échoué	3
Paul	H57B_C050	voiture propre	14.2 km	12 mn	homme	mariée	oui	3	2	5 post- scolaire	57,1	suisse	Suisse	diplôme d'agriculteur (mais pas de CFC)	4
Raymond	H55A_C100	voiture propre	12.8 km	12 mn	homme	marié	oui	0	.	2 couple	55,3	suisse	Suisse	CFC électricien	5
Rosa	F38A_C023	bus M	3.5 km	4 mn	femme	mariée	oui	2	2	5 post- scolaire	38,5	permanent	Italie	primaire	1
Sandra	F31B_C100a	Voiture propre	1.9 km	2 mn	femme	célibataire	non	0	.	1 pré- couple	31,4	permanent	France	scolarité obligatoire	2
Stéphane	H35C_C100	Voiture propre	5.7 km	7 mn	homme	célibataire	non	0	.	1 pré- couple	35,8	suisse	Suisse	CFC employé de commerce, cours Micro- soft pour NT	6
Sylvia	F27B_P050	Bus V	2.8 km	3 mn	femme	célibataire	non	0	.	1 parents (et pré- couple)	27,0	permanent	Italie	primaire et secondaire	2
Thomas	H34C_C100	Voiture propre	14.2 km	16 mn	homme	marié	oui	3	3	3 pré- scolaire	34,2	permanent	Suisse	école employé de commerce, diplôme fédéral d'acheteur (en cours d'emploi)	8
Valentina	F49B_P052	Bus V+M	1.7 km	2 mn	femme	mariée	oui	2	0	6 post- enfant	49,4	permanent	Italie	secondaire en Italie	1
Véronique	F32C_C100	Voiture propre	12.4 km	10 mn	femme	célibataire	oui	0	.	2 couple	32,9	suisse	Suisse	CFC employée de commerce, 9 mois USA pour anglais, divers cours de per- fectionnement, cours de cadre sur 3 ans	7
Yolande	F57C_C100	Voiture propre	3.3 km	4 mn	femme	veuve	non	3	0	6 post- enfant et post- couple	57,9	suisse	Suisse	CFC repasseuse	5

Légende pour le NI (niveau d'instruction) : 1 = moins que obligatoire, 2 = obligatoire, 3 = plus que obligatoire,  
4 = apprentissage court, 5 = apprentissage moyen, 6 = apprentissage long,  
7 = école professionnelle, 8 = école professionnelle supérieure, 9 = niveau universitaire

<sup>1</sup> D'après l'âge de l'enfant le plus jeune

## 6. L'utilisation individuelle de la balance mensuelle chez les personnes interviewées

### Analyse individualisée des balances mensuelles

Nous avons vu que, pour répondre aux fluctuations saisonnières, l'entreprise demande entre autres à ses employés de varier leur durée du travail, avec la seule contrainte de ne pas dépasser 100 heures cumulées en dessus et en dessous de la durée moyenne contractuelle et d'atteindre un équilibre zéro à la fin de l'année. Nous avons vu également que, globalement (c'est-à-dire en moyenne), le personnel utilise effectivement la balance pour adapter la durée aux variations de la masse de travail<sup>1</sup>, mais nous ne savons pas encore dans le détail comment est obtenue cette adaptation globale à partir des comportements individuels<sup>2</sup>. On peut en effet se demander si chaque employé y contribue un peu ou si des personnes isolées font des efforts considérables, si les efforts sont compensés graduellement ou dans un espace de temps restreint et à quels moments de l'année, s'il existe des comportements typiques par services ou à travers toute l'entreprise, etc. La focalisation sur les comportements individuels concernant la balance de quelques salariés isolés et leur comparaison avec les balances moyennes du service constitue un outil pour comprendre comment se composent les comportements moyens dégagés plus haut et pour approfondir les réflexions concernant l'effet de l'organisation du travail (par service) sur l'utilisation de ces balances. Elle permet également de poser les premières hypothèses quant aux motivations subjectives des ces comportements et donc sur le caractère contraignant ou autonome des décisions ayant conduit à de tels comportements. J'essaierai en particulier de voir si on peut dégager d'éventuelles stratégies du personnel dans la gestion de ces balances.

---

<sup>1</sup> Ne disposant pas de chiffres précis renseignant sur la masse de travail effective dans tous les services, j'ai décidé de prendre comme postulat simplificateur que l'évolution de la balance moyenne correspond effectivement à des variations de la masse du travail. J'ai pu vérifier la pertinence d'une telle approximation en comparant d'une part les chiffres des pièces à traiter pour deux services isolés pour lesquels de telles données existent et d'autre part le discours sur les variations de la masse du travail des cadres responsables d'un service avec la balance moyenne dans les services respectifs. Il se peut toutefois que le besoin réel en variation soit sous-estimé par la moyenne (en raison d'un manque d'adaptation par les salariés) ou alors distordu par le comportement très particulier et ponctuel d'une personne isolée, surtout lorsque l'effectif du service est réduit.

<sup>2</sup> J'ai par contre déjà pu isoler quelques catégories d'employés qui subissent les variations les plus importantes de leur balance : ce sont en particulier les personnes ayant un contrat à périodes fixes.

J'ai décidé de me pencher ici sur les balances mensuelles d'une année entière (données tirées des pointages de l'années 1999) pour cette analyse des données individuelles, car la comparaison entre la balance d'une personne et la balance moyenne d'un collectif (service, bâtiment ou entreprise) est bien plus aisée que la comparaison entre les horaires qui, eux, peuvent varier beaucoup plus fortement surtout en fonction des différents taux d'activité. En effet, la balance ne considère qu'une seule dimension du temps de travail, la variation de la durée : l'horaire d'une personne travaillant à plein temps et d'une personne travaillant à temps partiel est forcément différent, alors que la variation de la durée par rapport à la durée contractuelle moyenne peut être la même et s'avère donc comparable. Il faudra tout de même tenir compte du fait que faire 20 heures de plus dans un mois ne signifie pas exactement la même chose pour un plein temps que pour un temps partiel. Si pour un emploi à plein temps cela représente une variation d'environ 12%, c'est beaucoup plus pour un emploi à temps partiel et représente donc une incidence plus forte dans le déroulement de la vie quotidienne. Par contre, si on considère la charge totale en heures du travail salarié, il faut admettre qu'une telle variation est physiquement plus supportable pour quelqu'un travaillant à temps partiel (si d'autres activités ne l'amènent pas à affronter une double charge). Pour la gestion des horaires, qui implique une combinaison de dimensions plus complexes, je me limiterai au rapprochement entre des traits relevés dans les analyses précédentes au niveau de l'entreprise et des différents services et les renseignements tirés des entretiens individuels.

Concernant la sélection des individus pour cette analyse particulière, j'ai fait le choix de me concentrer sur les personnes avec lesquelles j'ai mené des entretiens approfondis. Ce choix est motivé par la possibilité de situer différents aspects du comportement des personnes par rapport au comportement moyen de leur service, du bâtiment et de l'entreprise entière et de mieux comprendre et interpréter ensuite les explications subjectives données lors de l'entretien. Il ne s'agit en rien de « contrôler » la véracité des descriptions faites par les personnes concernées, mais plutôt d'avoir des éléments supplémentaires pour situer leur discours. Cette analyse préliminaire permettra aussi de d'or et déjà se poser quelques hypothèses quant au discours que ces personnes peuvent tenir sur leur expérience<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Il faut toutefois préciser que ces analyses ont été réalisées après les entretiens et qu'elles ne les ont donc pas orientés.



La présentation des cas individuels sera faite dans l'ordre des bâtiments et services, en partant des services quelque peu externes, pour passer aux emplois de type industriel et finir avec les services de type tertiaire. Chaque cas sera représenté par un graphique qui situe le comportement individuel par rapport au comportement moyen de son service et du bâtiment dans lequel se situe ce service (lorsque le service compte un effectif inférieur à 10 personnes, cela sera notifié pour pouvoir interpréter la moyenne avec toute la prudence nécessaire).

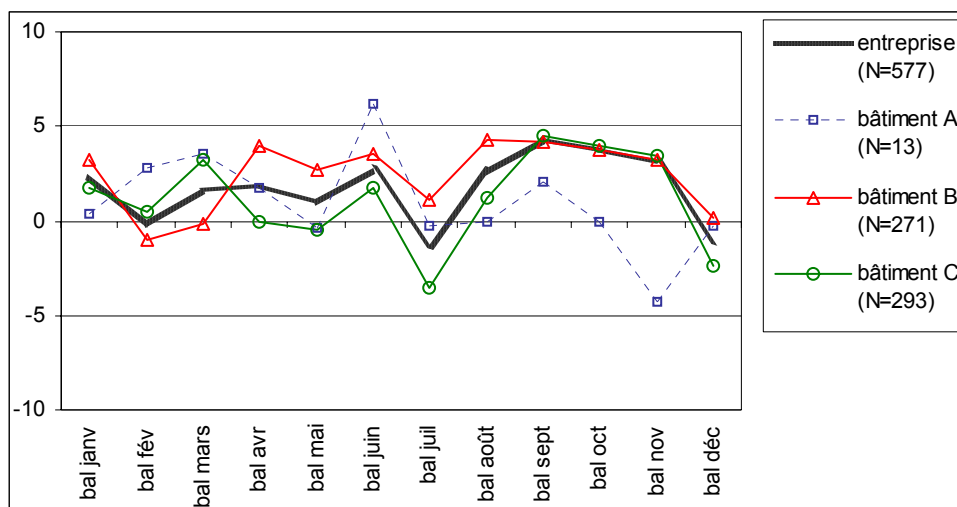
Les balances mensuelles indiquent la différence entre les heures que l'employé devrait fournir selon le contrat le mois en question et les heures effectivement travaillées. Les absences « justifiées » (vacances, maladie, formation, etc.) n'entrent pas dans le calcul de la balance mais sont recensées sur des compteurs séparés.

Rappelons d'abord l'évolution des balances mensuelles moyennes pour l'ensemble de l'entreprise. Le graphique suivant montre l'existence de deux saisons principales, le printemps et l'automne. C'est surtout entre août et novembre que des efforts particuliers sont fournis, et en juillet et décembre que les heures sont récupérées, donc pendant les deux moments socialement plus importants de vacances. Les variations moyennes ne sont en outre pas spectaculaires, surtout si on considère qu'il est possible de cumuler jusqu'à 100 heures sur une balance dans cette entreprise (l'échelle des heures de la balance a d'ailleurs dû être étendue à  $\pm 20$  heures pour les individus pour pouvoir représenter la majorité des cas<sup>4</sup>). On peut donc déjà supposer que la moyennisation lisse des variations individuelles plus importantes. De plus, on remarque une certaine tendance à plutôt avoir des balances positives que négatives – ceci est particulièrement accentué dans le bâtiment B – ce qui conduit à un excédant de presque 2 heures en moyenne par personne à la fin de l'année.

---

<sup>4</sup> Pour les individus, J'ai laissé l'échelle unitaire de  $\pm 20$  heures pour faciliter la comparaison visuelle, mêmes si pour certains la balance mensuelles va bien au delà de ces deux limites. Dans ces cas, l'ampleur du dépassement est précisée dans le texte.

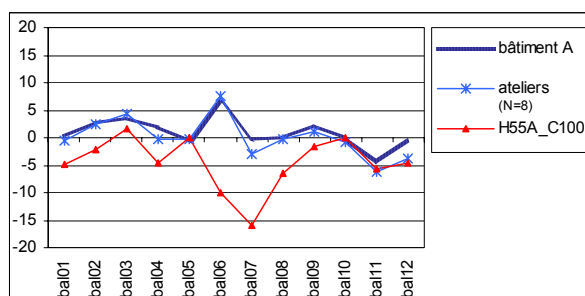
graphique 51 : balances mensuelles moyennes dans l'entreprise selon les secteurs d'activité (bâtiments)



Le rythme de travail du bâtiment B et C se ressemble fortement en automne et moins au printemps où la forte activité survient un mois plus tôt pour l'administration (C) mais dure moins longtemps. Le cas du bâtiment A est un peu à part, surtout parce qu'il ne concerne qu'une minorité du personnel et que la moyenne peut donc être fortement influencée par des cas particuliers. Regardons tout de suite de plus près le service principal de ce bâtiment A, les ateliers.

#### Le bâtiment A :

Dans le bâtiment A travaillent moins que 3% des employés de l'entreprise. Il s'agit de quelques chauffeurs (service 'garage') mais surtout des techniciens qui interviennent dans la maintenance des machines (services 'ateliers'). Le rythme de travail de ces techniciens est surtout donné par l'urgence d'intervention lors de pannes (surtout dans le bâtiment B) et du fait que leur présence est nécessaire lorsque les employés du bâtiment B travaillent le samedi. Le « pic » du mois de juin ne peut par contre pas être mis en relation avec de tels éléments. Les seuls samedis travaillés dans le bâtiment B ont eu lieu en avril et l'engagement d'un nombre important d'auxiliaires et le début d'activité des salariés à périodes fixes, un personnel donc peu qualifié et peu habitué au maniement des machines ce qui aurait pu engendrer des pannes accrues, est plus massif au printemps et en automne qu'en juin.

*Les ateliers :*

Ce technicien a une claire tendance, le long de presque tous les mois de l'année, à ne pas faire tout à fait les heures que son contrat lui demande. Surtout en été, la balance est fortement négative. A aucun moment de l'année il ne récupère la balance négative (à la

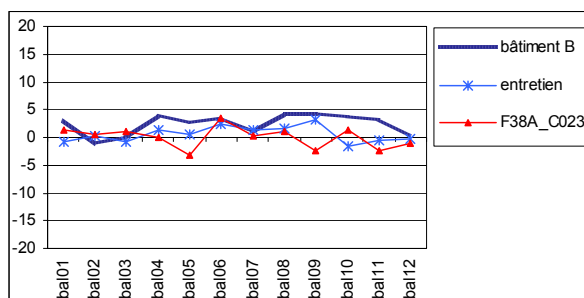
fin de l'année, il se retrouve donc avec 4 heures et demie en négatif, alors que dans son service les gens arrivent en moyenne à équilibrer les heures). On peut donc s'attendre à ce qu'il soit insatisfait soit parce qu'il n'y a pas assez de travail et qu'il se sent donc sous-occupé, voire inutile, soit parce qu'il se sent coupable de ne pas avoir participé aux problèmes survenus en juin ou démasqué de ne pas travailler suffisamment d'heures. Il s'agit en tout cas d'une personne qui, pour une raison ou une autre, ne fournit à aucun moment d'efforts particuliers au niveau de la balance mensuelle (qui ne dépasse jamais significativement le seuil zéro)<sup>5</sup>, mais qui utilise sa balance pour des absences en été et en hiver, comme d'ailleurs la majorité des employés, si on se base sur la moyenne de l'entreprise.

Le nettoyage :

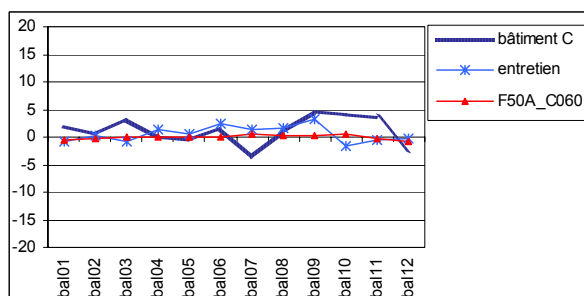
Le staff d'entretien, c'est-à-dire les personnes chargées du nettoyage des locaux, ne sont pas toutes affectées au même bâtiment, mais à leur bâtiment d'intervention prioritaire. Ainsi elles s'occupent soit du bâtiment B soit du bâtiment C. Elles sont en outre quasi exclusivement engagées à un taux très réduit (à 23%)<sup>6</sup> avec un horaire fixe, car l'entreprise souhaite minimiser la durée du dérangement causé par la présence d'une personne extérieure au poste de travail. Elles travaillent donc tous les jours entre 16 et 19 heures, mais elles sont aussi soumises au timbrage et disposent donc d'une balance. L'évolution de la balance moyenne pour ce service montre d'ailleurs qu'elle est belle et bien utilisée, même si dans une mesure réduite.

<sup>5</sup> Cela ne signifie pas forcément qu'il ne s'engage jamais au-delà de sa durée contractuelle moyenne ; il se pourrait qu'il rééquilibre ses efforts à l'intérieur des mois mêmes.

<sup>6</sup> Seulement 9 personnes sur 28 travaillent à un taux supérieur à 30% dans ce service.



Compte tenu du fait que dans le service de l'entretien les salariés suivent des horaires fixes, les variations de balance de cette femme ne sont pas nulles. Mais si on les compare à la moyenne du service, elles ne sont pas non plus davantage accentuées. Il s'agit donc de quelqu'un qui a un comportement peu visible par rapport à la moyenne de son service, même si les variations ne vont pas toujours dans le même sens que pour la moyenne du service, leur étendue est si petit que cela devrait passer inaperçu. Il est d'ailleurs possible que les variations soient principalement dues à des arrivées et départs légèrement retardés ou anticipés, ce qui laisse penser que l'exigence de ponctualité n'est pas très stricte.



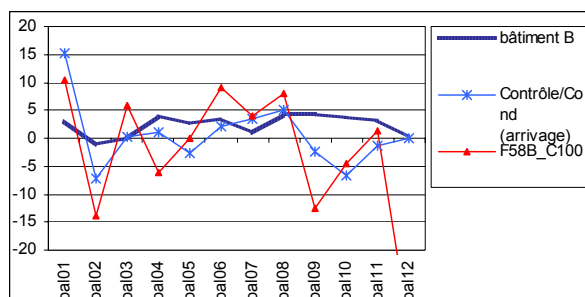
Chez cette deuxième femme du nettoyage, les variations sont pratiquement inexistantes ce que les contraintes de l'horaire pourraient expliquer. Mais d'autres personnes dans le même service semblent pouvoir utiliser un peu plus la balance malgré les horaires fixes, comme par exemple la personne précédemment présentée. De plus, cette personne travaille à 60% et pas seulement à 23% comme la précédente, ce qui devrait plutôt augmenter ses possibilités d'accumuler des minutes sur sa balance.

Comment alors expliquer la différence entre ces deux nettoyeuses? Est-ce que le fait de travailler dans un bâtiment plutôt que dans un autre y est pour quelque chose? Si c'était le cas, les comportements devraient logiquement plutôt être inversés, car c'est au bâtiment C que les horaires sont plus individualisés (qu'ils soient traités de manière plus large est encore à vérifier). Ou alors les deux personnes n'ont pas reçu la même explication concernant la gestion de leurs horaires? Ce ne sera que l'analyse des entretiens qui pourra renseigner sur les raisons de cette différence.

Le bâtiment B :

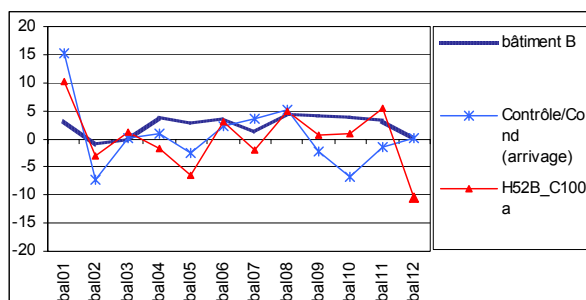
Contrôle de la marchandise à l'arrivage :

Dans ce service, les salariés comparent la marchandise arrivée avec ce qui a été commandé, notifient les écarts et les éventuelles marchandises défectueuses repérées, et étiquettent chaque article avec le système de codification interne à l'entreprise



Cette femme participe pleinement à la réponse aux fluctuations. Elle compense lors de périodes pas particulièrement vacancières (en février, septembre) et elle est très présente pendant l'été, même bien plus que la moyenne. Les heures ainsi cumulées sont très

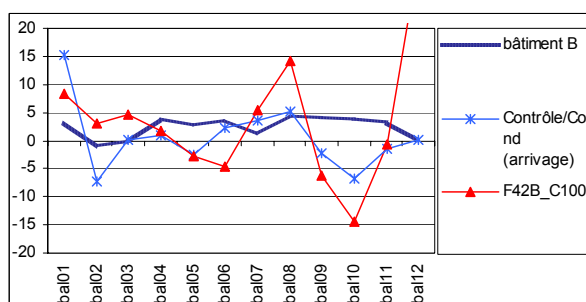
fortement compensées en décembre (la balance va à -34 heures, ce qui la fait arriver en fin d'année avec un déficit de 2 heures et demie). De plus, bien qu'en accord avec le comportement moyen de son service, elle pratique un rythme de travail qui est décalé par rapport aux rythmes collectifs typiques de notre société. Il faut donc se demander ce qui la pousse ou motive à agir à « contre-courant ». Est-ce que la pression du chef ou des collègues est telle qu'elle se sent en obligation de faire comme les autres dans le service ? Mais cela n'expliquerait pas un certain 'surinvestissement' (dans le sens qu'elle fait parfois plus que la moyenne). Est-ce qu'elle se sent tant concernée par son travail qu'elle s'y engage plus que les autres ? Mais pourquoi alors prend-elle tant d'heures sur sa balance en décembre ? Ou peut-on plutôt déceler une certaine stratégie derrière son comportement, son engagement au cours de l'année lui permettant de demander des absences importantes prises sur la balance en fin d'année ? On peut aussi se poser la question si elle l'a choisi, voire planifié, ou si elle a été poussée à prendre les heures excédantes avant la fin de l'année (pas vraiment, car elle va en dessous de zéro, elle s'en est peut-être fait une raison)?



Cet homme suit relativement bien le mouvement général du service, à l'exception de l'automne où il continue à travailler normalement, voire plus que son horaire normal, alors que les autres font plutôt moins.

Là aussi, on peut se demander si c'est une

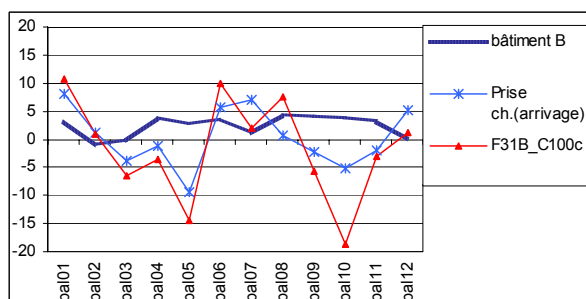
stratégie pour pouvoir prendre les heures en décembre, pour les fêtes. Ou peut-être il se sentait mal à l'aise avec une balance cumulée plutôt négative.



Cette femme effectue des variations bien plus fortes que la moyenne dans son service, mais presque toujours dans le même sens..

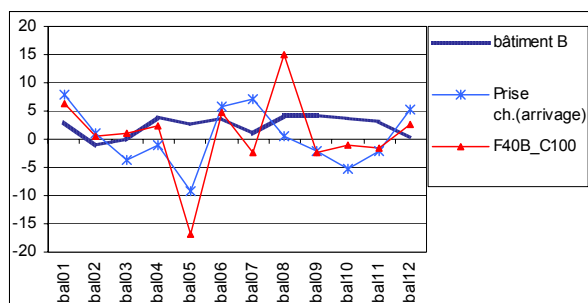
Prise en charge de la marchandise à l'arrivage :

Dans ce service, contrairement au précédent qui s'occupe également de l'arrivage, les articles sont gérés par l'outil de l'informatique. Les nouveaux modèles sont saisis, les anciens archivés et les arrivages étiquetés dans le service précédent sont rentrés dans le système informatique pour pouvoir être ensuite acheminés dans les stocks. C'est également à cet endroit qu'est vérifiée la concordance entre ce qui a été commandé aux fournisseurs et l'arrivage réel.



Cette femme joue très fortement avec sa balance, et ceci clairement dans le sens du service. Elle compense en mai et en octobre et travaille davantage pendant les mois d'été. Et elle ne semble pas avoir peur d'une balance clairement négative. Comment vit-elle cela ?

Se sent-elle contrainte par l'entreprise, en soumission, ou a-t-elle trouvé une manière d'y trouver son compte?

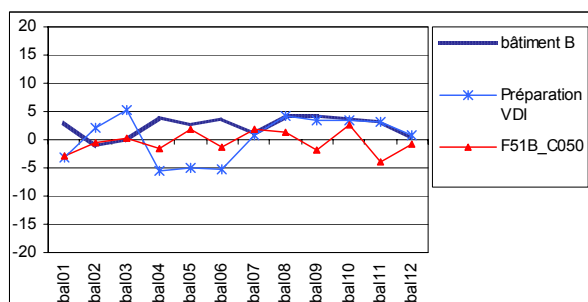


Cette femme aussi participe largement aux efforts du service, avec une petite nuance: n'ayant pas beaucoup contribué au mois de juillet, elle redouble son engagement en août, alors que la masse de travail ne semblait pas l'exiger (les autres ne font pas comme ça).

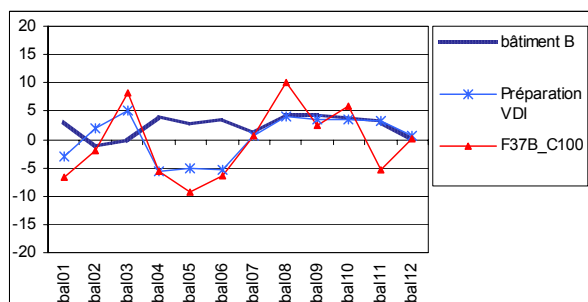
Peut-être qu'elle a réagi ainsi pour montrer que son comportement du mois précédant n'était pas dû à une mauvaise volonté, soit elle a permis ainsi à quelqu'un d'autre de s'absenter.

La préparation de la marchandise pour la vente directe :

Dans ce service, la marchandise ne suit pas la chaîne typique, car les articles ne sont pas emballés rangés dans le stock habituel et ensuite prélevés pour être emballés pour le client, mais ils sont directement traités pour les faire parvenir aux magasins pour la vente directe



Les petites fluctuations de cette femme ne participent pas vraiment à l'effort général dans le service. Est-elle contente de la liberté dont elle semble disposer, où se sent-elle accusée?

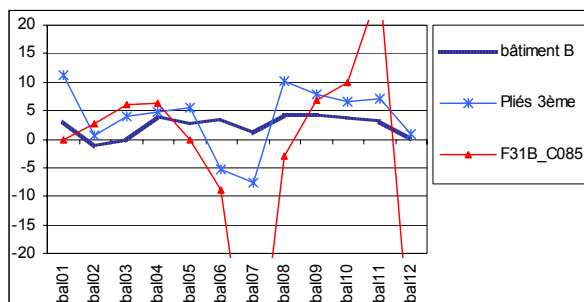


Contrairement à sa collègue, cette femme se comporte clairement dans la moyenne du service, voire au-delà. Seule exception, une petite compensation en novembre. Est-ce la récompense pour ses efforts pour l'entreprise?

Le stock :

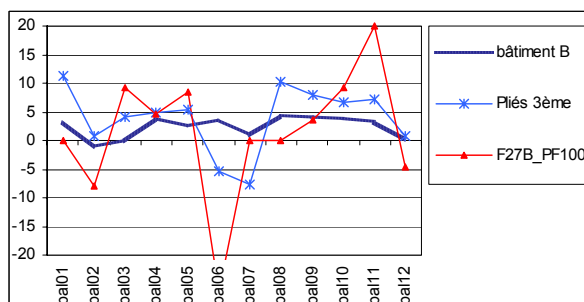
Il s'agit d'un ensemble de 5 services qui traite les différents types d'articles (pliés, suspendus, étagères) en les rangeant, stockant et prélevant pour l'envoi aux clients.

### 1) marchandise pliée au 3<sup>ème</sup> étage



Le comportement de cette femme est particulièrement extrême, sa balance connaît les pointes les plus importantes rencontrées jusqu'à présent (-49 heures en juillet et +38 heures en novembre). En juillet elle prend 1 ½ semaine sur sa balance, en novembre elle

travaille beaucoup 27 heures en plus de ce que le contrat lui demande et en décembre elle prend à nouveau beaucoup d'heures. Pour atteindre de telles variations, il faut penser que son taux d'activité à 85% est vraiment considéré comme annuel, qu'à certaines périodes elle travaille à plein temps alors qu'à d'autres pas du tout ou à taux très réduit. Considéré que le mouvement de sa balance va en général plutôt dans le sens des besoins de la production, est-ce qu'on peut en conclure que les fortes variations de sa balance sont voulues par l'entreprise (et qu'elle est donc, avec ses 85%, particulièrement disponible), ou au contraire qu'elles sont en partie la récompense pour une attitude par ailleurs arrangeant l'entreprise (elle compense quand même en juillet et en décembre, deux mois de vacances classiques) ?

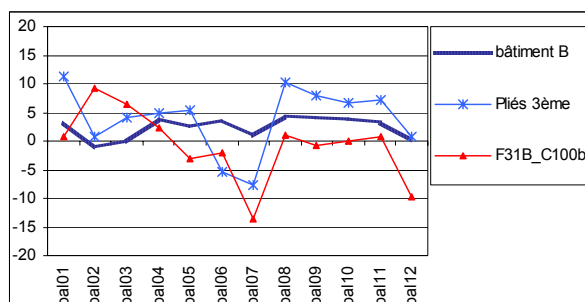


Cette femme utilise aussi très largement la balance dans le sens du service. Elle prend toutefois beaucoup d'heures (26) sur sa balance en juin. Étant donnée qu'elle est en contrat à périodes fixes et n'a probablement pas travaillé en juillet et août (balance 0), il

est possible que l'entreprise lui ait demandé de partir avant la fin de la période contractuelle en lui promettant qu'elle pourra récupérer ces heures en novembre, ce qu'elle a largement fait (à la fin de l'année, sa balance est positive). Ou alors elle s'est pris un congé en juin en sachant qu'elle pourra travailler davantage en novembre, en allant travailler dans un autre service ?



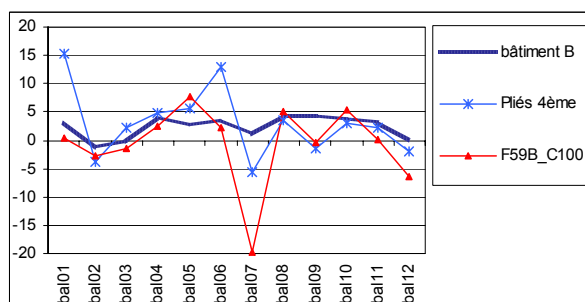
Dans les deux cas que nous venons de voir, il y a une forte utilisation de la balance vers le négatif en été (mais à des mois différents) et un cumul important d'heures en novembre alors que la balance moyenne n'est pas élevée. Est-ce que ces deux personnes ont-elles dû ou voulu récupérer une balance très négative, éventuellement en allant travailler dans un autre service grâce à la polyvalence, pour pouvoir ensuite se permettre un travail normal ou allégé en décembre ? Elles témoignent en tout cas d'une grande souplesse, rendue possible une fois par le temps partiel (85%), et une fois le type de contrat (à périodes fixes).



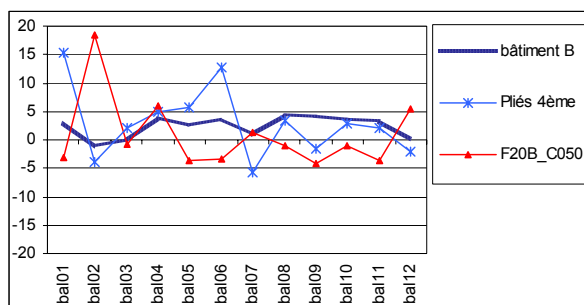
Cette dernière femme a un comportement plus modéré et qui n'est pas toujours parfaitement en accord avec le service. Au début de l'année il est même parfois opposé et en fin d'année il est semblable mais en dessous de la moyenne, faisant rester la balance autour de zéro alors

que les autres travaillent un peu plus que selon le contrat. Qu'est-ce qui permet à cette personne de ne pas suivre le mouvement général en début d'année. Est-ce le fait qu'elle a une balance souvent positive ? Et qu'est-ce qui lui permet de rester autour de zéro en automne alors que les autres en font davantage ? Est-ce que la balance zéro est inattaquable, c'est-à-dire qu'un supérieur peut difficilement exiger de quelqu'un qui fait ses heures correctement de travailler plus, surtout si d'autres personnes dans le même service ont des balances négatives et/ou des statuts plus précaires (comme le temps partiel et le périodes fixes que nous venons de voir) ?

## 2) marchandise pliée au 4<sup>ème</sup> étage :



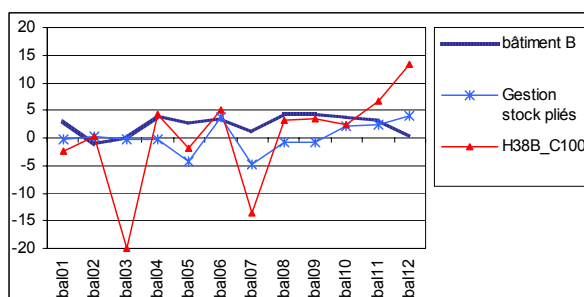
Cette femme suit assez bien le mouvement du service, mais compense très fortement en juillet sans faire d'efforts particuliers en janvier et juin, contrairement à la moyenne. Elle arrive donc en fin d'année avec un petit contingent d'heures en négatif.



Le comportement de cette jeune femme est plutôt contraire à celui du service, même assez systématiquement et fortement. Il faut s'attendre à ce qu'elle soit mal perçue par les collègues et le supérieur, à moins de jouer un rôle très particulier au sein du service. Sa

balance fortement positive en février pourrait indiquer qu'elle a travaillé dans un autre service plus actif ou qu'elle a ponctuellement remplacé des personnes absentes, vu que son emploi à mi-temps le permet. Son absence d'engagement en mai et juin est plus étonnant, surtout que le service y connaît une forte activité.

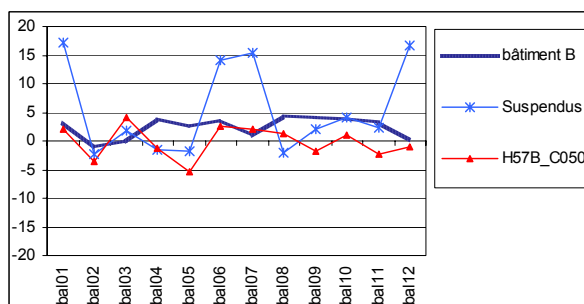
### 3) gestion des stock pliés :



Cet homme utilise aussi assez largement la balance, mais seulement en partie dans le sens du service. Le trou en mars peut même un peu étonner. Comment a-t-il été possible, et est-ce pour cela que cette personne a travaillé davantage en décembre (pour reporter sa

balance à zéro) ? Ou serait-ce lié à une fonction particulière qu'il occupe ? Ou un problème privé particulier ?

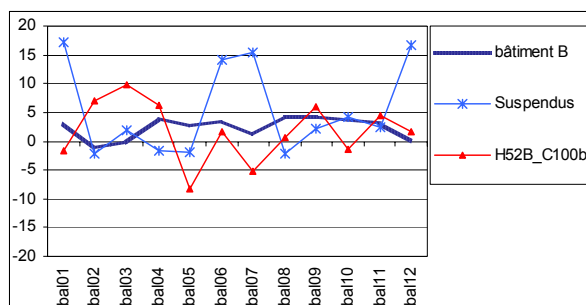
### 4) suspendus :



Cet homme ne semble pas beaucoup participer au mouvement général pour répondre aux périodes de forte activité qui se trouvent pendant les périodes vacancières (décembre-janvier et juin-juillet) : sa balance ne varie que très peu. Vu que les balances

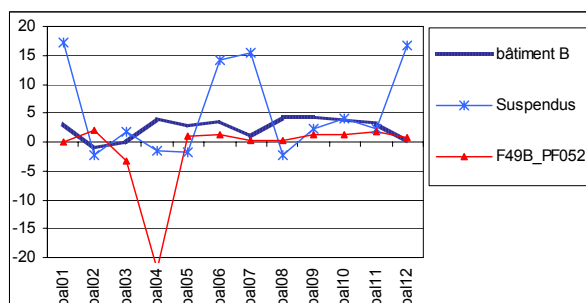
moyennes ne vont pratiquement jamais en dessous, il faut se demander si les fluctuations ne sont pas principalement gérées par des auxiliaires et des périodes fixes, à qui on paie parfois

la balance non compensée, en laissant ainsi tranquille les personnes à contrat stable. Un homme qui travaille à 50% est d'ailleurs très rare et il est probable que ce taux d'activité soit lié à une infirmité, ce qui expliquerait encore mieux pourquoi il ne ferait pas davantage varier sa balance (les petites variations vont tout de même dans le bon sens et montreraient la bonne volonté de ce salarié).



L'idée que les contrats stables ne sont pas mis à contribution dans ce service se confirme en partie avec ce deuxième salarié. Cet homme ne participe pas du tout aux efforts en hiver et en été. Sa balance est par contre plus variable que dans le cas précédant. Il l'utilise donc,

mais pas forcément pour ce service, ou alors qu'il occupe une fonction qui demande des engagements à d'autres moments que la moyenne du service. Sa balance un peu zig-zagante fait penser qu'il essaie plus ou moins d'équilibrer sa balance d'un mois à l'autre, même si à la fin de l'année il se retrouve avec une balance cumulée très positive (+21 heures). C'est peut-être même en sachant qu'il a plutôt tendance à accumuler les heures qu'il essaie, dès qu'il peut, de compenser un peu les heures.

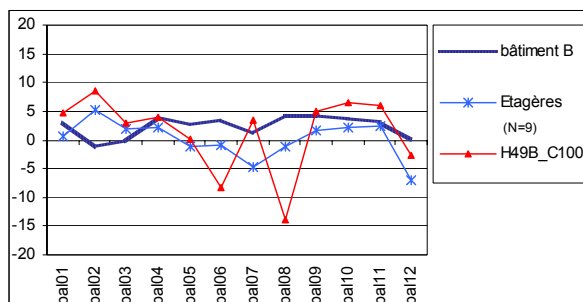


Cette femme a un comportement à ras de pâquerette, sa balance est très stable à zéro (le seul mois d'inactivité selon son contrat était le janvier), à l'exception notable du mois d'avril, où elle a pris 22 heures sur sa balance. Pourquoi une personne prendrait autant

d'heures sur sa balance sans essayer de les récupérer plus tard ? A-t-elle été forcée à cette absence (ce qui semblerait bizarre, vu que l'activité semble plutôt être normale à cette période) ou a-t-elle voulu prendre un congé sur sa balance sans être dans la possibilité (par exemple pour des raisons familiales) de fournir davantage d'heures que son contrat lui demande pour rééquilibrer sa balance au cours de l'année ? Il est probable que ce manque de souplesse et l'inadéquation de son rythme de travail par rapport à celui du service soient plutôt mal perçus, surtout qu'elle est engagée à périodes fixes, et que l'entreprise s'attend à davantage de flexibilité de la part de ces statuts d'emploi. (Le fait que la balance moyenne dans ce service est souvent fortement positive, sans aucune période de compensation, laisse

penser qu'un nombre important de contrats à périodes fixes cumule des heures en hiver et en été en dehors de leur période et que ces heures sont ensuite payées plutôt que compensées. Mais ce n'est pas du tout le cas du contrat à périodes fixes analysé ici.

### 5) étagères :



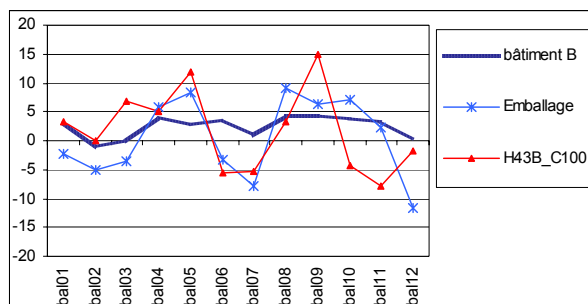
Ici le mouvement général est bien celui du service, du moins pour ce qui concerne les deux périodes d'activité plus intense. En été par contre, les heures ne sont pas prises pendant le mois le plus calme. Est-ce que cette "récompense" au milieu de l'année est

signe d'une planification particulièrement bien réussie (sachant qu'au printemps et en automne il y a beaucoup à faire, il est possible de travailler moins en été même lorsqu'en moyenne le service travaille normalement), ou d'un pari sur l'avenir dont il a pu convaincre le supérieur (ceci pourrait valoir surtout pour le congé en août, on suppose que les heures pourront et devront être récupérées plus tard dans l'année)?

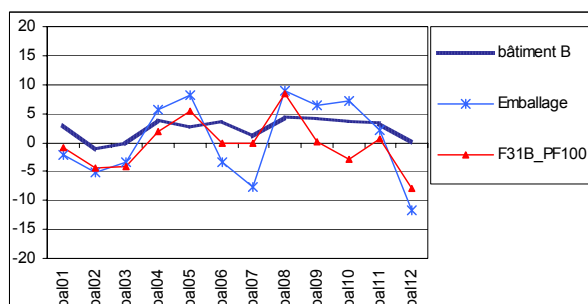
### L'envoi de la marchandise

Ici il y a deux services : le tri et l'emballage. L'emballage se fait à l'aide d'une grande machine/chaîne qui achemine les marchandises selon le code barre de la commande du client. Les personnes dans ce service se trouvent à la fin de cette chaîne (tapis transporteur) et vident les casiers dans lesquels tombent les articles par trois au maximum. Elles doivent faire attention de garder groupé les articles pour le même client et les mettent dans des paquets ou cartons. Au tri des colis, des personnes repèrent les grands paquets, les ficellent, pèsent et collent l'étiquette de l'adresse.

## 1) emballage :

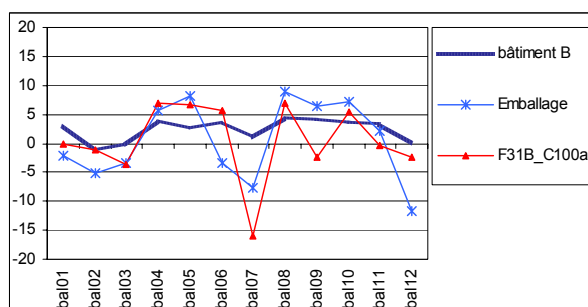


Cette personne suit, voire participe à créer le mouvement moyen, mais se prend le droit de ne plus le suivre à la fin de l'année. Est-ce que l'engagement de la première moitié de l'année lui permet d'exiger une charge plus faible en fin d'année ?



Cette femme suit relativement bien le mouvement général, mais toujours un peu en dessous. Pourtant, elle s'autorise (ou on lui autorise) aussi une petite exception en automne (elle reste à zéro alors que les autres font plus). Non seulement son contrat est

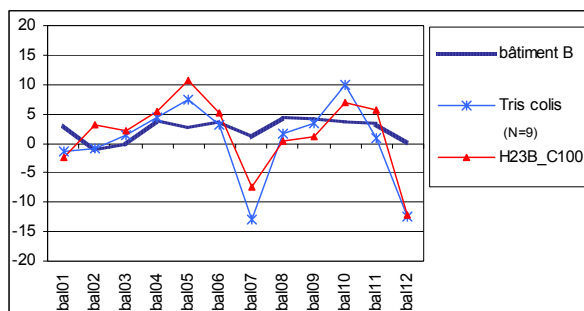
prévu selon l'activité (périodes fixes), mais même lorsqu'elle travaille, elle s'adapte au rythme. Par contre, apparemment on ne la fait pas travailler en dehors de ses périodes contractuelles.



Cette femme participe pleinement au mouvement du service, mais ne vit pas vraiment de grandes exceptions-récompense (un peu en septembre?) Est-ce quelqu'un qui a parfaitement intégré les intérêts de l'entreprise? Elle travaille quand même plus

en juin, alors qu'en moyenne c'est très calme, peut-être pour pouvoir prendre plus d'heures en juillet. Elle récupère ensuite les heures en août, quand l'activité reprend effectivement, mais ne fait pas d'efforts particuliers en septembre alors que le travail à faire reste important. Est-ce que l'effort fourni en juin est suffisant pour ne suivre les autres ? Ou est-ce qu'une balance presque à zéro passe inaperçue ?

## 2) tris colis :



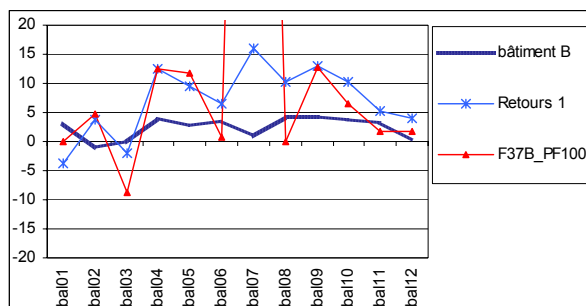
Cette personne suit parfaitement le mouvement, tout au long de l'année. Ses efforts ne semblent pas être récompensés par la possibilité de s'écarter une fois du rythme général. Est-ce simplement parce que les périodes de basse activité « tombent » bien ? .

Juillet et décembre sont tout de même des mois de vacance classiques. Il se peut donc que l'adaptation aux fluctuations du travail ne lui posent pas un problème particulier et n'est donc pas forcément ressentie comme une contrainte. De plus, n'étant que 9 personnes dans le service, la collaboration et le contrôle réciproque sont peut-être tels qu'un rythme collectif s'installe plus facilement.

## Le retour des marchandises

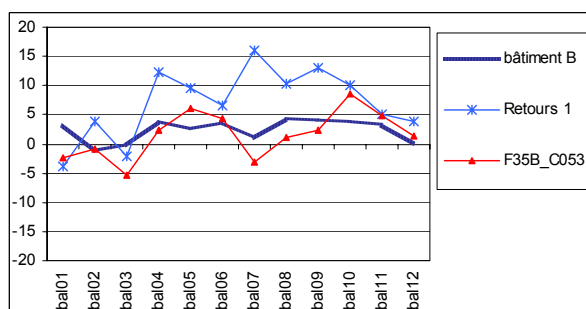
L'entreprise a toujours voulu offrir à ses clients la possibilité de commander des articles à choix, c'est-à-dire que tous les articles qui ne plaisent ou ne conviennent pas peuvent être retournés sans autre explication. Beaucoup de clients commandent donc un même article en plusieurs tailles ou couleurs, ou plusieurs articles différents pour n'en retenir qu'un. Le volume des retours est par conséquent très important. Les articles retournés ne sont pas forcément défectueux mais doivent être contrôlés et parfois lavés pour pouvoir être revendus. Il faut souligner que les retours travaillent évidemment selon un rythme de travail décalé de quelques semaines par rapport aux commandes et aux envois. Ainsi, ils travaillent très fortement pendant l'été, alors que c'est plutôt calme dans le reste de l'entreprise.

## 1) retours 1 :



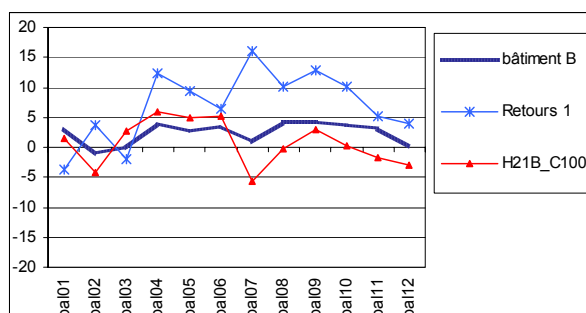
Un saut incroyable pour cette femme en juillet (193 heures). De toute évidence, le mois de juillet n'était pas prévu comme ouvrable lavoratif dans son contrat à périodes fixes, mais elle a quand même été disposée à travailler à plein temps et même plus, vu que

187 heures. Aussi pendant ses périodes prévues, elle reste particulièrement à disposition. Son engagement suit pleinement les besoins du service. Est-ce parce que en tant que période fixe on est censé être particulièrement flexible? Est-ce la précarité du statut qui fait suivre? L'espoir qu'en montrant de la bonne volonté on sera un jour un employé à plein titre?



Cette femme suit un peu en miniature le mouvement général à l'exception de l'été, où elle fournit plutôt moins d'heures alors qu'en moyenne les collègues en font davantage. Est-ce parce que le gros du travail estival est laissé aux personnes engagées à périodes

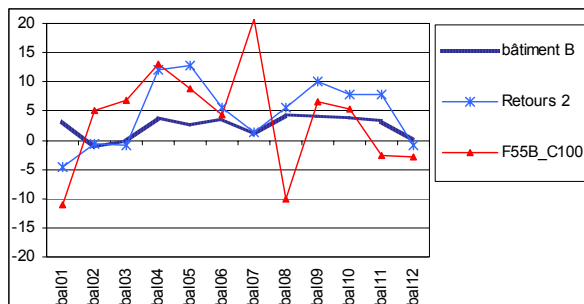
fixes (comme le cas précédent)? On aurait pu penser que l'entreprise s'attend à un peu plus de flexibilité de la part des employés à temps partiel, ou n'est-ce pas le cas?



Le rythme est ici très semblable à celui de l'employée précédente travaillant avec un contrat stable. On y voit de manière encore plus claire que le surplus de travail en été n'est pas réalisé par des employés à contrat continu.

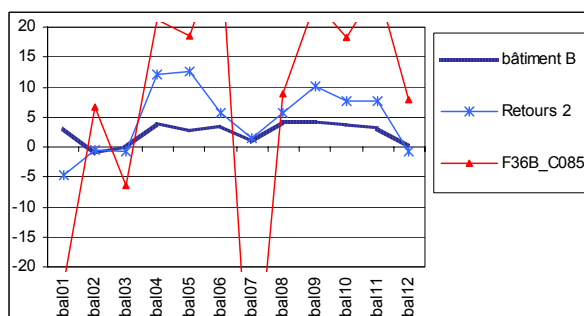
## 2) retours 2 :

Dans ce service des retours, il n'y a pas le pic d'été, contrairement au retours 1. Le rythme correspond davantage à celui moyen de l'entreprise entière.



Cette femme suit le rythme moyen, à l'exception des deux mois d'été. Il est possible qu'elle soit allée compléter parfois l'équipe du retours 1 en juillet et que les heures ainsi cumulées lui aient permis de prendre des congés en août, alors que

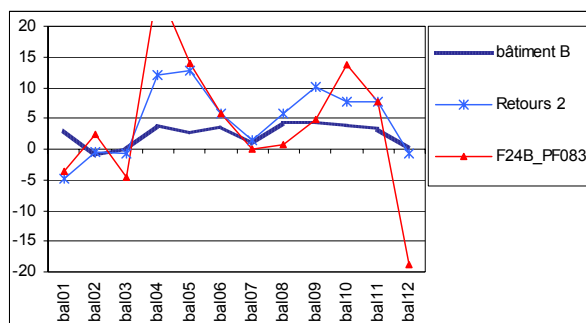
plutôt repris dans le service. On peut supposer qu'il s'agit là d'une solution qui convenait à l'employée ou qui ait même été demandée par elle (elle préfère peut-être des vacances en août et est prête à donner une contre-partie sous la forme d'un effort particulier en juillet, ce qui arrange le retours 1 qui a de la difficulté à trouver de la main-d'œuvre en été).



Cette femme participe fortement au mouvement général. Le temps partiel (85%) combiné à l'annualisation est pleinement utilisé pour faire travailler la personne presque à l'appel. Elle passe, d'un mois à l'autre, d'une balance de +34 heures à une

balance de -48 heures. La variation représente presque l'équivalent d'un mi-temps. Elle compense le surplus en juillet et en janvier, ce qui présuppose quand même une certaine confiance en la possibilité de faire les heures à la suite et atteindre l'équilibre. Depuis août, elle n'est en effet plus jamais en négatif, et n'a probablement plus grand chose à récupérer (à moins qu'elle cumule déjà pour le décembre suivant).



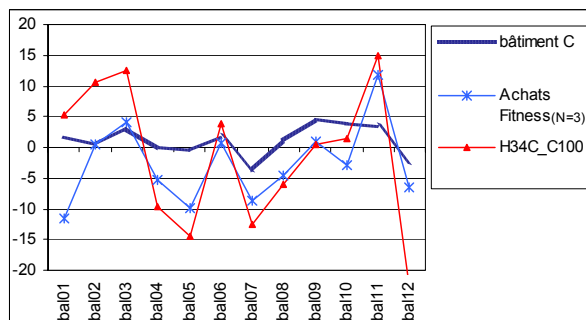


Et voilà une autre femme engagée à un temps partiel élevé. Elle aussi contribue de manière massive aux fluctuations, mais en mesure moindre que la précédente. Elle semble compenser les heures faites en plus à la fin de l'année.

### Bâtiment C:

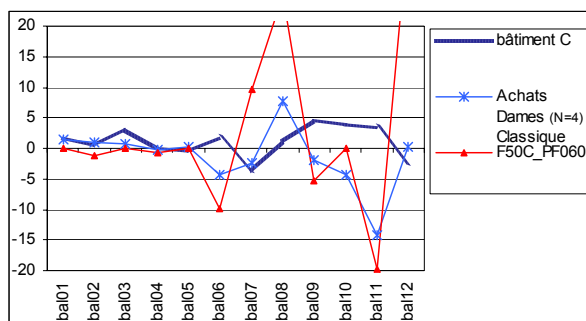
#### Les achats

Les acheteurs jouissent d'un grand prestige et travaillent souvent à l'extérieur de la maison. Leur réputation est d'être des grands travailleurs et d'avoir des horaires extrêmement variables. Lorsqu'ils sont en voyage, un forfait journalier de 9 heures leur est comptabilisé, c'est-à-dire une demie heure de plus que pour une journée moyenne. Ils cumulent ainsi plusieurs heures sur leur balance lorsqu'ils sont en voyage, qu'ils travaillent très longtemps ou pas. Leurs assistants et secrétaires ne voyagent pas autant ou même pas du tout.



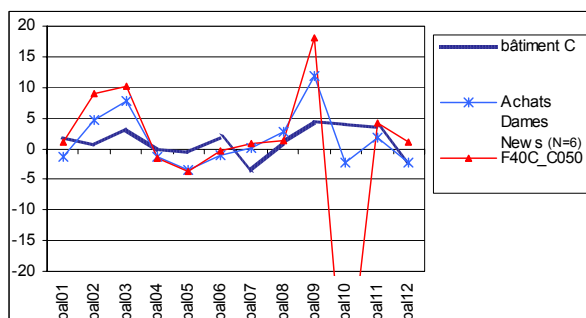
Pour cet acheteur les fluctuations ne sont pas aussi frappantes que les gens le laissent croire, en tout cas pas au niveau de la balance mensuelle. Il est difficile de comparer son attitude à celle de son service, vu que le nombre de personnes y travaillant n'est que

de 3. Dans ce cas particulier la balance cumulée à la fin de l'année est clairement négative (il prend 23 heures en décembre, ce qui le fait aboutir à une balance de -16 heures en fin d'année). Peut-être que cela se justifie car les trois premiers mois de l'année risquent d'être intensifs en heures de travail.



Cette secrétaire, officiellement engagée à périodes fixes, a toutefois travaillé pendant tous les mois de l'année. Elle a connu, tout comme d'autres personnes à périodes fixes, de très grandes variations de sa balance (de -25 à +36 heures). Ce qui est assez étonnant

est le contraste entre la grande régularité au début de l'année et les grands sauts dans la deuxième moitié de l'année. On dirait qu'on ne lui demande pas une contribution régulière, mais d'être disponible dans des cas exceptionnels. Ou alors elle a profité de la balance pour gérer des événements privés particuliers, en ayant toutefois de la prévoyance, car elle a d'abord cumulé des heures en août pour les reprendre en novembre. En effet, compte tenu du fait qu'il n'y a que 4 personnes dans ce service, il est possible que les fluctuations moyennes soient normalement minimales et que tout le mouvement est donnée par l'attitude exceptionnelle de cette secrétaire.



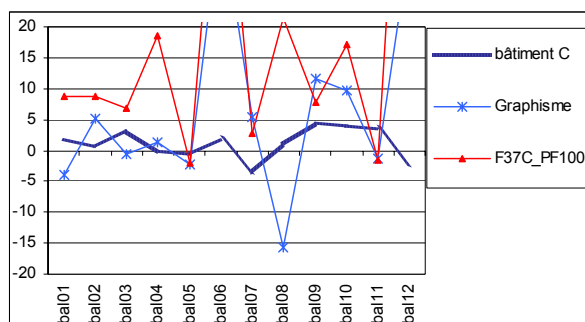
Ici aussi il faut se demander dans quelle mesure elle est sujette au mouvement général, ou dans quelle mesure elle le crée. La grosse compensation en octobre (-42 heures) reste cependant à expliquer. Qu'est-ce que lui a permis de prendre ces congés ? Avait-elle

fait un effort particulier en septembre parce qu'elle voulait prendre un congé sur sa balance le mois suivant ? Ou avait-elle été poussée à ramener sa balance à zéro, et cela l'arrangeait de le faire en novembre plutôt qu'en décembre ? Il est en tout cas impossible de dire dans quelle mesure son comportement correspond au rythme de travail particulier au service, vu qu'avec seulement 6 personnes, le déroulement est fortement influencé par l'assistante d'achats en question.

### La préparation du catalogue

Il y a des graphistes, rédacteurs et quelques personnes qui s'occupent des aspects plus matériels de la production des catalogues. Le rythme du travail est fortement irrégulier, car entre le choix de la collection, la réalisation des photographies et l'envoi des catalogues il ne

se passe pas beaucoup de temps. Les gens y travaillent donc souvent dans l'urgence et il est difficile de préparer du travail à l'avance.

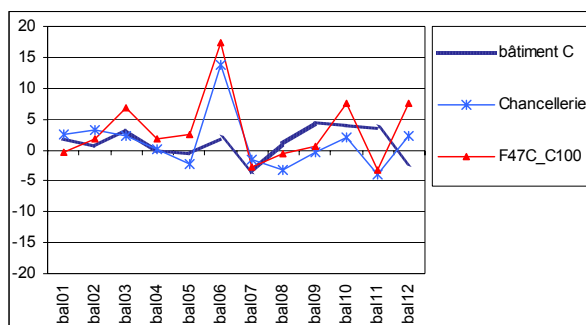


Voilà encore une fois un cas qui montre bien ce que signifie être une femme à périodes fixes dans cette entreprise. Ce qui diffère chez elle, par rapport aux autres périodes fixes du bâtiment C, c'est que sa balance ne va qu'en positif. Il faut donc que ses heures en plus

soient payées. Il a probablement dû y avoir un accord explicite lui assurant le paiement des heures pour qu'elle se donne autant (jusqu'à +81 heures). Elle a donc sûrement travaillé pendant ses périodes hors contrat sans contrebalancer avec du non travail pendant le contrat. Sa présence est probablement utilisée dans deux buts: l'un est de faire face à la masse de travail que l'équipe permanente n'arrive pas à résorber toute seule malgré beaucoup d'heures en plus sur la balance, et l'autre est de remplacer des gens qui compensent après une période de forte activité. On peut donc dire qu'elle doit travailler fort tout le long (alors qu'elle aurait pu s'attendre à des mois complètement inactifs), alors que les permanents ont le droit de largement compenser. Ceci est d'autant plus frappant que son taux d'activité est déjà de 100% à la base.

### La Chancellerie

C'est la réception à l'entrée de l'entreprise. Tous les employés du bâtiment C passent devant cette réception (les employés de bâtiment B ont une entrée séparée, mais peuvent aussi utiliser l'entrée principale) et c'est là que les fournisseurs et autres personnes extérieures sont accueillies. La réception se charge aussi de la distribution des appels directs (tous les appels non liés à la vente) et gère également les comptes électroniques du temps de travail du service des immeubles (chancellerie, nettoyage, garage et ateliers).



Dans ce service il n'y a que 4 personnes, mais il semble bien y avoir un rythme commun auquel chacun contribue. Cette femme est d'ailleurs particulièrement zélée, car elle fait toujours plus d'heures que la moyenne et ne compense jamais suffisamment sa balance.

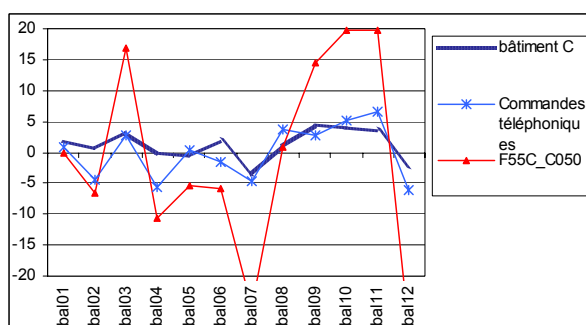
Comment comprendre implication sans limite, cet esprit de sacrifice. Ou est-elle en quelque sorte obligée d'assumer cette charge. mais pourquoi alors les autres semblent pouvoir un peu mieux équilibrer leur investissement temporel?

## La vente

Une grande partie des ventes se fait par téléphone (une quarantaine de téléphonistes prennent les commandes), et une autre partie est faite par écrit (courrier, fax et mail, que 5 personnes).

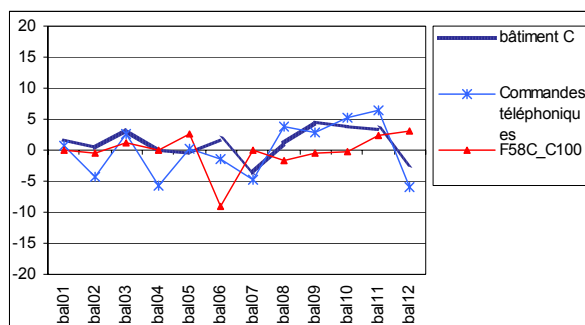
### 1) le pool téléphonique

Les téléphonistes suivent théoriquement un horaire fixe, mais plus que d'un horaire fixe, il s'agit parfois d'un horaire variable imposé (surtout pour les contrats temps partiel).

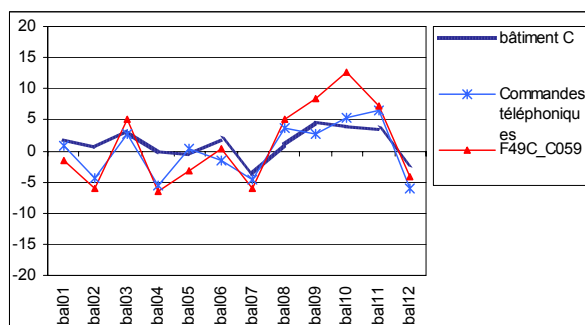


Les variations de balance de cette femme sont vraiment étonnantes. Elle devrait normalement avoir un horaire fixe, non? Ou est-ce que son travail a été planifié sur l'arc d'une année (temps partiel réellement annualisé)? Ces variations sont en tous cas

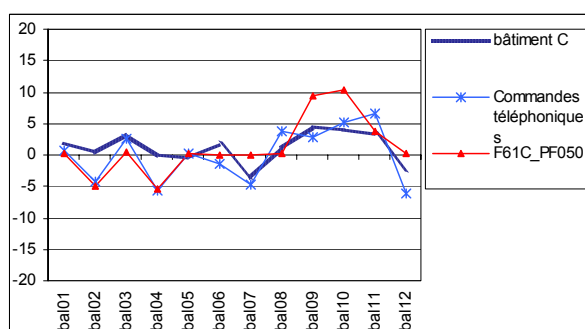
l'amplification du mouvement général (ça ne peut pas être qu'elle à le donner, vu qu'elles sont quand même 58), et ne peuvent donc pas être le résultat d'un souhait purement privé. Il faudrait vraiment comprendre pourquoi elle peut avoir une balance variant de +20 à -28 avec un horaire fixe. Est-ce qu'il y aurait un contrat implicite entre elle et la cheffe sur la possibilité de ne pas aménager ce temps régulièrement sur l'année? Est-ce éventuellement elle qui travaillait ailleurs avant, et qui ferait de bouche-trou dans les commandes écrites, le contentieux ou la comptabilité?



Curieusement, cette femme qui travaille à plein temps, semble être presque moins sollicitée lorsqu'il y a beaucoup de travail que dans les autres périodes. La balance est uniquement utilisée pour des congés (ou autre forme de compensation) au mois de juin. Vers la fin de l'année, elle semble devoir faire un petit effort pour équilibrer sa balance. Les contrats à plein temps sont donc utilisés de manière très régulières, ils constituent en quelque sorte le socle du service, sur lequel on fait varier les contrats à temps partiel et à périodes fixes. Il serait intéressant de savoir dans quelle mesure la balance est ici utilisée sous la maîtrise individuelle ou par planification (concertée ou non).

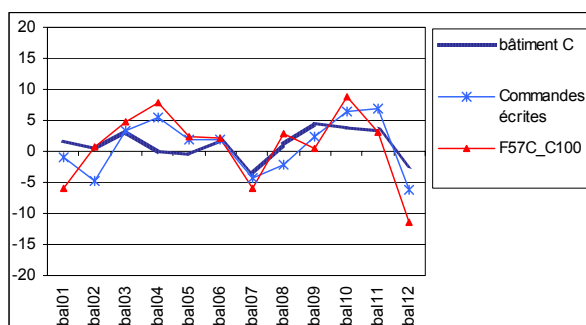


En période normale, son comportement est très proche à la moyenne (on y sent une main planificatrice qui a un certain soucis d'égalité de traitement, les charges et repos sont bien répartis entre les téléphonistes), mais en période de surchauffe, on lui demande davantage, probablement parce qu'elle est à temps partiel.



Ces fluctuations sont extrêmement proches à la moyenne. Contrairement à la graphiste, les périodes hors contrat semblent être respectées. En période de surchauffe, elle fait un peu plus que la moyenne, probablement en raison du temps partiel.

## 2) les commandes écrites

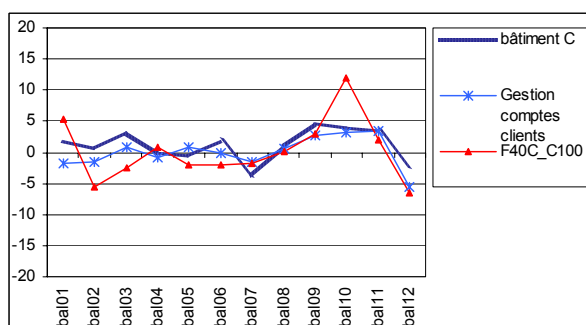


La courbe des balances mensuelles suit assez joliment la courbe moyenne du service (ils ne sont que 6) et celle du bâtiment entier. On dirait donc que c'est une personne qui s'adapte très bien au rythme de travail général, sans avoir pour autant des attitudes

exceptionnelles. Sa balance est le plus souvent positive, et la chute au dernier mois est peut-être uniquement fait pour ramener la balance vers zéro. Elle n'aime peut-être pas être en dette envers l'entreprise : le fait qu'elle n'ait pas eu une balance négative en février alors que la moyenne si, est peut-être simplement dû à son souci de ne pas se retrouver en négatif.

### Gestion de comptes clients et contentieux

Dans ce service sont traités tous les cas particuliers de clients : changement de coordonnées, réclamations compliquées, et surtout impayés, etc.

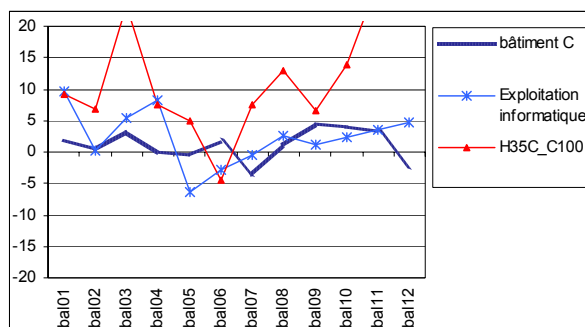


Cette femme se coule bien dans le moule, avec des petits écarts au début de l'année qu'elle rattrape en automne, moment qui semble être le plus dur pour le service. A-t-elle prévu cette période à forte activité et donc osé aller en négatif auparavant?

### Le département informatique

Toute la gestion informatique est traitée à l'intérieur de l'entreprise<sup>7</sup>. La gestion du réseau, des serveurs, mais aussi l'aide aux utilisateurs des terminaux est faite par ce département. Il développe en outre les logiciels et les adaptations des logiciels à usage interne. Il est à souligner que j'analyse l'année 1999, l'année qui précède le passage au nouveau millénaire et qui a causé des soucis dans l'informatique.

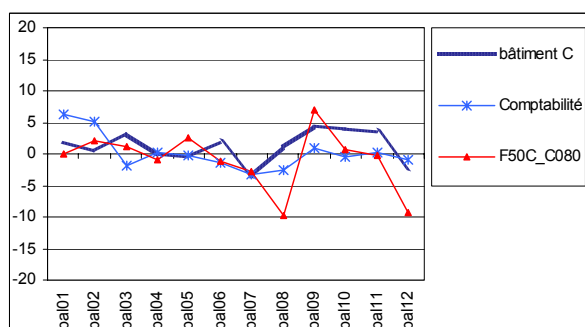
<sup>7</sup> Tout ce département a été très récemment externalisé, mais lors de l'enquête cette restructuration n'était pas encore discutée.



La courbe de cet informaticien ne correspond pas en grande chose à une moyenne, ou peut-être que la moyenne dans ce service ne reflète pas un comportement majoritaire mais neutralise une grande diversité de rythmes. Ou n'était-ce peut-être que lui qui travaillait

sur un projet différent des autres? La montée en flèche vers la fin de l'année pourrait indiquer qu'il s'occupait entre autres du passage vers l'an 2000. Les variations sont en tous cas importantes, mais ne vont presque que dans le sens d'heures en plus (max. +27 heures). Sont-elles alors payées ? Probablement oui, car les 160 heures cumulées au cours de l'année sont difficilement compensables. Est-ce que le paiement constitue alors une motivation pour l'engagement apparent de cet employé?

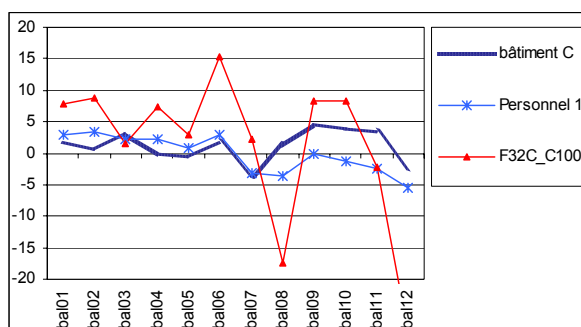
### La gestion des finances



Il s'agit là d'une balance presque de type zéro, avec des écarts aux deux moments légitimes de vacances: août et décembre. Cette femme cumule ses heures lentement au cours de l'année, fait un petit effort juste après avoir bien profité de la balance négative et ose

prendre sur sa balance pour les fêtes de fin d'année alors qu'elle n'a plus le crédit nécessaire sur sa balance. Serait-ce parce qu'elle s'attendait à un surplus de travail pour janvier ? La moyenne de la courbe est effectivement positive en janvier de l'année analysée. Elle semble en tout cas plutôt à l'aise dans l'utilisation de ce système de balance, en l'utilisant pour ses repos, mais en sentant quand même une certaine pression pour maintenir l'équilibre de la balance.

## La gestion du personnel



Cette femme travaille assez régulièrement au-delà de son horaire normal et compense en bloc pendant les périodes les plus tranquilles du service (qui correspondent aussi aux périodes plus généraux de l'entreprise). La compensation en fin d'année est particulière-

ment forte (plus de 28 heures), probablement pour rétablir l'équilibre zéro. Est-ce qu'elle travaille si souvent au-delà de son horaire pour pouvoir profiter de la balance pour des congés supplémentaires, ou a-t-elle effectivement beaucoup de travail à affronter et on l'incite à récupérer ces heures ?

## Proposition d'une typologie des comportements dans l'utilisation des balances mensuelles

A partir de tous ces cas individuels, on peut déceler quelques comportements élémentaires. Les deux types les plus récurrents expriment des comportements contrastés. D'un côté il y a les salariés dont la balance est proche, en absolu ou dans sa forme, à la moyenne de leur service. Ils participent très largement à répondre aux fluctuations de l'activité, en faisant parfois bien plus que la moyenne, mais dans chaque cas analysé il y a une petite exception, comme si c'était une récompense pour les efforts fournis. Je l'ai appelé *type conformité*. D'un autre côté il y a les salariés dont la balance présente des petites variations qui ne participent pas grandement au mouvement général du service ou qui parfois vont à son encontre (*type déviance*). Dans la plupart des cas, cet écart se produit plutôt vers la fin de l'année. Deux autres types antagonistes, un peu moins récurrents, existent. Ce sont d'une part les salariés dont la balance reste complètement à rase-mottes au cours de toute l'année (*type zéro*) et d'autre part les salariés dont la balance dessine un mouvement similaire à celui du service, mais de manières extrêmement accentuée (*type amplification*).

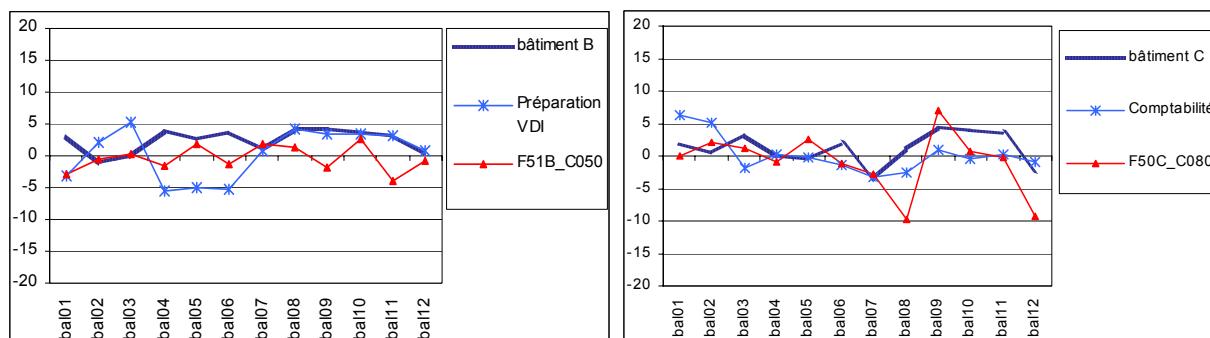
De plus, j'ai l'impression que les balances sont bien plus souvent et fortement en négatif qu'en positif, ce qui expliquerait certaines craintes des salariés.



Les quatre types de comportements d'utilisation de la balance sur l'année plus en détail :

- 1) Le *type zéro*, qui soit ne fait varier que très peu sa balance d'un mois à l'autre (ce qui n'empêche pas que la balance puisse connaître des variations importantes à l'intérieur d'un même mois), soit rétablit l'équilibre zéro d'un mois à l'autre, en dessinant ainsi un mouvement à zig-zag.

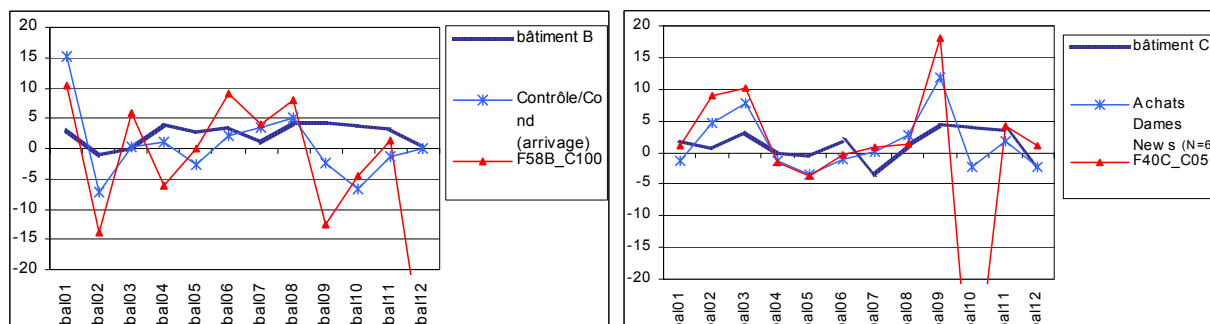
Exemples :



Ce comportement se rencontre bien sûr lorsque l'horaire est fixe (comme dans l'entretien et chez les téléphonistes), auprès de quelques personnes dans le bâtiment C et auprès de quelques autres personnes isolées qui se trouvent dans des situations particulières, comme des personnes étant partiellement à l'assurance invalidité. Dans certains cas on peut se demander si ce comportement n'est pas un signe d'un certain malaise que des employés peuvent ressentir lorsque leur balance est négative, et qu'ils sont donc en dette envers l'entreprise, vu que leur salaire reste constant.

- 2) Un deuxième type de comportement, le *type conformité* est celui qui *suit* généralement d'assez près le mouvement général des balances dans le service. Dans beaucoup de cas, cette adaptation est suspendue à un moment ou à un autre et la personne adopte une attitude parfois même contraire au service dans lequel elle travaille.

Exemples :



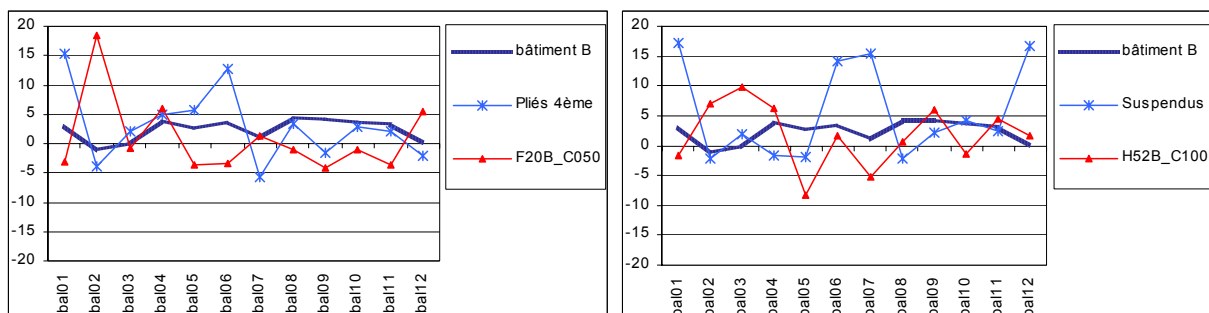
Ce type de comportement se rencontre partout dans l'entreprise et pour tous les statuts.

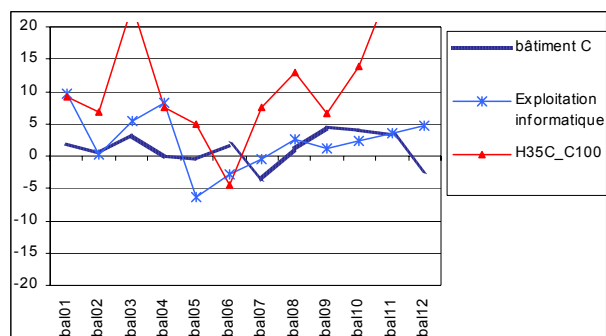
Il est pensable que c'est une idée partagée dans toute l'entreprise, tant par les cadres que par les collaborateurs, que lorsque une personne montre sa bonne volonté et de la disponibilité envers l'entreprise, elle a le droit ponctuellement à un arrangement personnel n'arrangeant pas forcément l'entreprise. Ce type de comportement peut ensuite encore être différencié par différents aspects, jusqu'à déceler des stratégies proactives de gestion de la balance. On a d'une part des gens qui se placent plutôt en dessous de l'effort moyen, et d'autre part ceux qui se montrent particulièrement disponibles ; ces deux attitudes peuvent aussi varier au cours de l'année, selon l'emplacement du mois « d'exception ». On a ensuite la majorité des cas où l'arrangement ponctuel survient plutôt dans la deuxième moitié de l'année, et une minorité de cas où il se présente plutôt au début. Dans ce deuxième cas de figure, les adaptations s'avèrent parfois très prononcées à la suite. Et enfin, il y a des cas où aucune « exception » n'a eu lieu, et où il faut se demander si les variations du service ne correspondent pas tout simplement aux souhaits de l'employé.

On peut donc exprimer l'hypothèse que la balance, avec sa possibilité de cumuler des heures, constitue parfois un outil stratégique pour les employés pour négocier des arrangements personnels qui sont contraires à l'intérêt de l'entreprise.

- 3) Il y a ensuite un type de comportement qui *ne suit pas* vraiment la ligne moyenne de la balance du service, le *type déviance*.

Exemples :

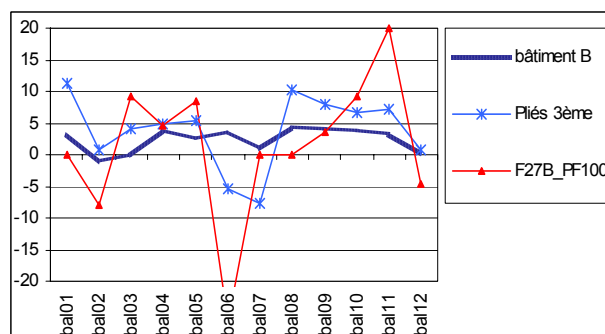
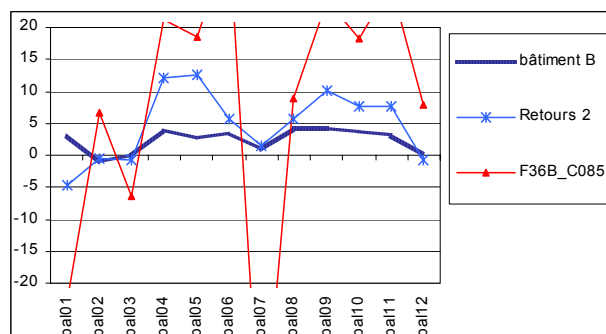




Cette attitude se rencontre un peu partout et il est probable qu'elle vienne simplement du fait que la personne occupe une fonction très particulière au sein du service. Si cela n'était pas le cas, il est probable que la personne subisse des pressions ou soit mal considérée par le supérieur et les collègues.

4) Finalement on rencontre des comportements qui sont celui du service, mais en *amplification*.

Exemples :



Il s'agit surtout des périodes fixes et de personnes travaillant à un temps partiel important. Il se rencontre parfois au bâtiment C, mais il est plus répandu au bâtiment B. On peut s'interroger sur l'autonomie qu'ont ces personnes sur l'utilisation de leur balance. Il semble plutôt que ces emplois soient vraiment utilisés par l'entreprise pour répondre aux fluctuations les plus fortes. Les personnes concernées n'ont souvent pas intérêt à refuser les propositions de l'entreprise, si elle espèrent pouvoir obtenir un jour un statut plus stable (les salaires sont très bas dans le bâtiment B, et un travail à temps partiel ou à périodes fixes ne permet pas de vivre dignement).

## 7. La typologie horaire

### Construction et description de la typologie

J'ai essayé d'identifier des types distincts de comportement horaire parmi les salariés de l'entreprise. Pour cela j'ai utilisé la méthode des Clusters, en me basant sur des variables construites à partir des pointages journaliers de deux semaines (une en février et une en juillet) ; il s'agit des moyennes et des variances intra-individuelles des heures d'arrivée et de départ, de la durée de la pause à midi et de la balance, et du fait d'avoir travaillé ou non le week-end (samedi et/ou dimanche). Les résultats sur la semaine de février et de juillet sont très semblables ( $\phi=0.76^{**}$ , le types 1 et 3 se recoupent à 80%, seul le type 2 est moins stable et change d'un mois à l'autre), mais en juillet beaucoup de personnes étant absentes, j'ai préféré ne garder que la typologie basée sur les données de la semaine de février<sup>1</sup>.

Ce procédé aboutit à trois groupes aux caractéristiques bien contrastées. Le tableau suivant indique les résultats de toutes les variables utilisées<sup>2</sup>.

Tableau 9 : typologie empirique des horaires (réponses en %)

	Irréguliers tardifs	Réguliers moyens	Réguliers hâtifs	Moyenne	V de Cramer
Taille de la cluster (en % du total)	33.7	21.8	44.4		
Arrivée le matin avant 7 heures en moyenne	15.5	37.5	89.4	53.1	0.50**
Variance en dessus de la moyenne	86.0	36.3	32.4	51.4	0.36**
Départ à midi avant 12 heures en moyenne	22.0	34.1	82.7	51.7	0.43**
Variance en dessus de la moyenne	85.3	40.9	26.3	49.4	0.42**
Pause de midi de moins de 42 minutes en moyenne	22.8	37.5	77.1	50.1	0.41**
Variance en dessus de la moyenne	88.9	50.0	21.2	50.4	0.49**
Arrivé l'après-midi après 12h45 en moyenne	83.9	72.7	3.4	45.7	0.59**
Variance en dessus de la moyenne	94.2	50.0	16.8	50.1	0.50**
Départ l'après-midi après 16h30 en moyenne	77.2	51.2	20.7	46.4	0.41**
Variance en dessus de la moyenne	69.2	22.7	54.8	52.6	0.30**
Balance journalière de moins de 6 minutes en moyenne	45.6	61.3	34.1	44.0	0.20**
Variance en dessus de la moyenne	73.5	30.7	56.4	56.6	0.29**
Présence le samedi et/ou le dimanche	10.3	3.4	0	4.2	0.16**

<sup>1</sup> En raison des variables utilisées dans la construction de cette typologie, les personnes qui, tous les jours de la semaine, ne timbrent que deux fois (une entrée et une sortie) ne sont pas retenues.

<sup>2</sup> Le calcul des clusters a été fait avec des variables coupées en quartiles. Ce n'est que pour la simplicité de la présentation que ne sont présentées ici que les résultats par rapport à la moyenne.

La cluster donne donc trois comportements types assez facilement différenciables. Le premier et le troisième type sont pratiquement l'un contraire de l'autre et par conséquent très distincts. Le deuxième se trouve un petit peu entre deux, mais présente néanmoins quelques caractéristiques propres, comme la faible variabilité de l'heure de départ le soir et de la durée quotidienne du travail :

1. Dans le premier type, l'horaire est très variable d'un jour à l'autre, mais en général plutôt tardif. La pause à midi est plutôt longue, bien que irrégulière et les durées journalières varient fortement et ont tendance à être supérieures à la durée contractuelle. De plus, il arrive que ces gens travaillent le week-end (samedi et/ou dimanche). Je les ai appelés « *irréguliers tardifs* » (34% des salariés).
2. Le deuxième type représente des individus qui arrivent et partent à des heures moyennes, mais leur arrivée le matin et surtout leur départ le soir se fait au même horaire d'un jour à l'autre. La durée journalière ne varie que très peu et est plutôt proche de la durée contractuelle. Je les ai appelés « *réguliers moyens* » (22% des salariés).
3. Le dernier type englobe des gens qui ont un horaire très 'précoce' et fixe, à l'exception du départ du soir qui se fait tôt, mais à des heures différentes d'un jour à l'autre. La pause à midi est courte et la durée journalière relativement constante, mais bien supérieure à la durée contractuelle. Je les ai donc appelés « *réguliers hâtifs* » (44% des salariés).

Le tableau ci-contre précise les heures et les variances moyennes pour chacun des types. L'horaire entre les irréguliers tardifs et les réguliers hâtifs est décalé d'un heure entière, tant à l'arrivée du matin qu'au départ du soir. La durée du travail des réguliers hâtifs est par contre plus longue en raison d'une pause de midi nettement plus courte. L'horaire des réguliers moyens se place entre les deux autres, mais contrairement aux autres, la durée journalière reste constante et ne dépasse pratiquement pas la durée contractuelle.

Tableau 10 : valeurs moyennes par type d'horaire

	Irréguliers tardifs	Réguliers moyens	Réguliers hâtifs	Moyenne
Heure d'arrivée le matin en moyenne	7h41	7h18	6h48	7h12
<i>Variance moyenne</i>	<i>0.47</i>	<i>0.51</i>	<i>0.12</i>	<i>0.48</i>
Heure de départ le matin en moyenne	12h08	12h05	11h49	11h59
<i>Variance moyenne</i>	<i>0.27</i>	<i>0.09</i>	<i>0.04</i>	<i>0.15</i>
Durée pause midi en moyenne	1h02	0h51	0h38	0h49
<i>variance moyenne</i>	<i>0.25</i>	<i>0.11</i>	<i>0.03</i>	<i>0.15</i>
Heure d'arrivée l'après-midi en moyenne	13h12	12h58	12h27	12h49
<i>variance moyenne</i>	<i>0.31</i>	<i>0.09</i>	<i>0.04</i>	
Heure de départ l'après-midi en moyenne	17h09	16h41	16h10	16h37
<i>variance moyenne</i>	<i>0.81</i>	<i>0.60</i>	<i>0.23</i>	<i>0.70</i>
Balance journalière en moyenne	0h16	0h02	0h22	0h22
<i>variance moyenne</i>	<i>0.71</i>	<i>0.32</i>	<i>0.56</i>	<i>0.57</i>

## Résultats quant à la distribution de cette typologie dans l'entreprise et selon certaines caractéristiques sociologiques des salariés

Ces trois types de comportement horaire corrélient très fortement avec les différentes variables de l'organisation de l'entreprise, mais aussi un peu avec des variables de statut des salariés. L'appartenance à un service oriente le plus clairement le comportement horaire, mais la différence entre les deux bâtiments est également très forte.

Tableau 11 : corrélation de la cluster horaire avec différentes variables explicatives

	Corrélations avec la typologie horaire (V de Cramer)
<i>Déterminants internes à l'entreprise</i>	
Bâtiment	0.50**
Département	0.41**
Service	0.65**
Niveau hiérarchique	0.25**
Type de contrat	0.15**
Taux d'activité	0.23**
Statut (contrat et taux)	0.22**
Ancienneté	0.12 ns
<i>Déterminants externes à l'entreprise</i>	
Sexe	0.28**
Âge	0.11 ns
État civil	0.10 ns
Nationalité	0.23**
Permis de travail	0.23**

L'âge et l'état civil n'ont par contre aucun effet sur le type de comportement horaire dans cette entreprise (le discours des cadres insistait pourtant sur la difficulté des personnes plus âgées à adopter un comportement moins fixe au niveau des horaires). Les variables qui ont le plus d'influence sont clairement les variables liées à la structure interne de l'entreprise, au fait que les gens ne font pas tous la même chose et ne se trouvent pas au même endroit du processus de production. La division du travail détermine donc largement le comportement temporel.

Les trois types d'horaire se caractérisent dans le détail par les éléments suivants :

*Les irréguliers tardifs* se trouvent pratiquement que dans les bâtiments A et C, et plus en particulier dans la Direction Générale, le Marketing Produits (Achats et autres), l'Informatique, et dans une mesure moins exclusive dans les services du Personnel et

Finances, du Marketing Clients et de la Logistique Interne. Il s'agit plutôt de personnes travaillant avec un contrat stable, à plein temps, étant hommes et suisses (ou avec un permis équivalent). Tous les grands cadres correspondent en outre à ce type. C'est donc un comportement adopté par des salariés privilégiés, tant du point de vue de leur statut d'emploi et de leur position dans l'entreprise, que du point de vue de leur prestige.

*Les réguliers moyens* se trouvent plutôt dans le bâtiment C et notamment parmi les téléphonistes qui ont un horaire imposé. Mais on trouve quelques réguliers moyens aussi dans les services de la Vente & Services sans les téléphonistes, du Marketing Clients, et encore moins dans les services du Personnel et Finances, de la Distribution côté Arrivages et Stock Pliés, de la Logistique Interne et de l'Informatique. Il s'agit davantage de personnes des niveaux hiérarchiques inférieurs, engagées comme auxiliaires, femmes et travaillant à des taux réduits. Il n'y a par contre pas de différences très fortes entre les nationalités et les permis. On peut donc parler d'une main-d'œuvre pas particulièrement défavorisée, mais qui occupe des positions plutôt marginales ou partielles dans l'entreprise.

Le dernier type, *les réguliers hâtifs* et longs se rencontre donc principalement dans le bâtiment B et par conséquent dans toute la distribution. Tous les travailleurs du service de l'Emballage correspondent à ce type, le Stock Suspendus et les Retours y sont majoritaires, et l'Arrivage et le Stocks Pliés le connaissent aussi fortement. Il y a en outre l'équipe de l'entretien qui le pratique largement. Par contre, ce type est totalement absent dans la direction Personnel et Finances, au Marketing Clients et à l'Informatique. Ce sont à nouveau que les échelons hiérarchiques inférieurs qui pratiquent ce type d'horaire. Les contrats à périodes fixes sont surreprésentés, suivis des permanents à temps partiel. Il s'agit plutôt de femmes et surtout de personnes de nationalités lointaines (Afrique, Asie et Amérique du sud), les suisses y sont rares. On a donc là des statuts plutôt précaires.

Contrairement à ce que laissaient penser les taux de corrélation des différentes variables explicatives sur la typologie, ce n'est pas uniquement la nature du travail, le contact ou non avec des clients ou fournisseurs et l'emplacement dans un processus de production qui semblent déterminer le type de comportement temporel au travail. La stabilité de l'emploi, le niveau hiérarchique dans l'organisation, la position et l'intégration dans la société plus en

général (sexe, nationalité et permis) constituent ensemble un autre facteur puissant de détermination.

Lorsque les variables d'organisation fonctionnelle de l'entreprise sont contrôlées par les autres variables, davantage liées aux personnes et à leur statut, la force de l'organisation du travail ne diminue pas. La seule exception est que le bâtiment et le service d'appartenance ne changent rien au fait que tous les cadres sont du type « irrégulier tardif ». Par contre, les caractéristiques des personnes sont parfois déterminantes pour connaître le service auquel elles sont affectées. Ainsi par exemple, toutes les personnes originaires de pays lointains et défavorisés (Europe de l'est, Afrique, Asie et Amérique latine) travaillent dans le département logistique. Ou encore, les femmes sont largement majoritaires, voire uniques, dans les fonctions non hiérarchiques des services où l'horaire est de type régulier. Ainsi, le service d'affectation peut parfois être un prédicteur puissant pour connaître le statut des salariés. Par contre, c'est le service d'affectation et non pas directement le statut des salariés qui influence le type d'horaire pratiqué.

Les plus favorisés n'ont pas pour autant des temps de travail plus « faciles » a priori (type 1). Ils travaillent souvent assez longtemps et de manière très irrégulière jusqu'à envahir des temps réservés à la vie privée (soir et week-end). Cette irrégularité ne signifie pas en soi que le temps de travail soit déterminé par le travail, elle peut tout à fait laisser de la place à des préférences et besoins personnels. Mais elle exige une bonne capacité de gestion pour faire coexister en harmonie la vie sociale et familiale à côté du travail (ce n'est pas un hasard si ce type concerne deux fois plus les hommes que les femmes).

Les moins favorisés travaillent le plus longtemps, mais disposent d'horaires plus réguliers (type 3). Seul le départ du soir est variable, ce qui laisse quand même conclure qu'il dépend en premier lieu de la masse de travail. Les horaires réguliers, exclusivement diurnes et en semaine, facilitent en principe l'organisation de la vie sociale, à condition que des arrangements ponctuels soient possibles. La typologie ne peut pas renseigner là dessus, seuls les entretiens le pourront. Il s'agit quand même d'un type de comportement horaire qui laisse a priori moins d'autonomie aux salariés pour la détermination de l'aménagement horaire.



Situé entre les deux extrêmes, le deuxième type ne demande pas d'efforts particuliers en termes de contraintes, d'emplacement, de durée et d'irrégularité des horaires. Les durées des journées de travail correspondent à la durée contractuelle et sont très régulières, les horaires sont réguliers sans être fixes et se situent ni très tôt ni très tard dans la journée. La normalité de ce comportement semble toutefois devoir se payer par une faible intégration dans la vie professionnelle : statuts précaires, marginales ou absence de perspectives de carrière à l'intérieur de l'entreprise.

Nous venons de voir que les variables internes à l'entreprises, et notamment celles liées à l'organisation du travail, ont une force explicative des comportements horaires beaucoup plus prononcée que la plupart des variables externes à l'entreprise. On pourrait cependant supposer que le rôle joué dans la vie privée soit très important dans l'aménagement d'un temps de travail sur lequel les salariés ont une certaine emprise, comme cela devrait être le cas dans l'entreprise étudiée. Il est vrai que l'influence du sexe est non négligeable ( $V$  de Cramer = 0.28\*\*), par contre l'état civil ne semble à première vue pas être déterminant pour comprendre le comportement horaire (la corrélation est non significative). Cela laisse penser que l'influence du sexe renvoie davantage à sa dimension de statut social que de rôle pragmatique joué dans la vie quotidienne. Même lorsque l'état civil est contrôlé par le sexe, il ne devient pas significatif dans sa globalité. Si on regarde un tableau croisé en détail, toutefois, on peut par exemple remarquer que les femmes célibataires ont deux fois plus de chances d'avoir un horaire de type irrégulier que les femmes mariées (36,% contre 15,7%). Pour les hommes, la situation est presque inverse : 54,3% des hommes mariés ont un horaire irrégulier tardif contre 40,7% des hommes célibataires.

Ce résultat peut être interprété de différentes façons. Il reflète d'abord combien il est difficile pour des femmes mariées de s'engager dans une activité professionnelle qui implique des horaires irréguliers (d'autant plus si elle a des enfants, mais je ne dispose pas de cette donnée pour l'ensemble du personnel). Lorsqu'elles peuvent choisir leurs horaires ou intervenir dans leur aménagement quotidien, les femmes mariées ont tendance à privilégier des rythmes de travail constants. La gestion d'une vie familiale implique en effet une organisation temporelle stricte et régulière dans la mesure où les horaires des services publics et commerciaux, scolaires et parascolaires ainsi que plein d'autres détails de la vie concrète comme la rotation des jours de lessive dans les buanderies communes des

immeubles locatifs cadrent de manière assez serrée la vie quotidienne des femmes prenant en charge les tâches et responsabilités domestiques. Cette vie quotidienne est toutefois caractérisée par de nombreuses situations aléatoires que les femmes doivent souvent assumer seules, comme par exemple la maladie d'un enfant ou une affaire administrative à régler d'urgence. De telles situations irrégularisent bien le temps de travail des femmes, mais elles sont si ponctuelles et rares que l'analyse sur une seule semaine a peu de chances de les repérer.

Étant donné que le type d'horaire irrégulier est corrélé dans cette entreprise aussi à des positions internes privilégiées, on peut aussi retourner la réflexion et supposer que les employeurs préfèrent choisir des femmes célibataires plutôt que mariées pour des postes à responsabilité en se disant qu'elles seront plus disponibles pour travailler le soir, le week-end et à d'autres moments non prévus à l'avance. Ils misent par contre davantage sur des hommes mariés que célibataires probablement pour deux raisons. D'une part les hommes mariés sont en moyenne plus âgés que les célibataires et donc plus avancés dans leur carrière, ce qui en fait des candidats pour des postes à responsabilité. Mais cet argument ne s'applique pas aux femmes. Tout se passe comme si elles n'avaient pas droit à une carrière ascendante. C'est à ce point qu'intervient la deuxième raison. D'autre part, en effet, il est probable que les employeurs considèrent qu'un homme marié constitue un investissement à plus long terme et qu'il est peut-être aussi dans leur devoir d'offrir plutôt aux hommes qu'aux femmes des postes permettant d'offrir à une famille entière un revenu suffisant et stable. Le mariage a un effet contraire selon qu'on est homme ou femme<sup>3</sup>. Les politiques de recrutement se basent donc encore très fortement sur une image traditionnelle stéréotypée des rôles féminins et masculins dans un couple, où l'homme est chargé d'assurer la pérennité financière de la famille et la femme s'occupe de l'organisation pratique du domaine domestique.

---

<sup>3</sup> Ce constat se couvre avec un résultat que les études statistiques sur les inégalités dans le monde du travail rencontrent régulièrement : le mariage accélère la carrière des hommes mais freine celle des femmes.

## 8. Bibliographie sur l'entreprise

### Productions internes

- « Journal de la Maison Charles Veillon confection S.A ». Année 1(1944) - Année 13(1956), 13 vol. Lausanne : Maison Charles Veillon confection S.A, 1944-1956. 16 cm [puis] 21 cm [périodique]
- Charles Veillon S.A. « Pierre après pierre ». Lausanne, éd. par la Maison Charles Veillon Confection S.A., 1952
- Charles Veillon confection S.A. « Au service de la confiance ». Lausanne, Charles Veillon confection S.A, 1955
- « A Charles Veillon pour un anniversaire », []. Zurich : Conzett und Huber, 1960.
- Veillon, Charles, « A Charles Veillon pour un nouvel anniversaire ». éditoriaux de Charles Veillon publiés à l'occasion de son 70e anniversaire, (choix des textes Charly Guyot), Lausanne, 1970
- Charles Veillon (Bussigny-près-Lausanne). « A propos d'un V », Lausanne, C. Veillon, 1972
- Charles Veillon (Bussigny-près-Lausanne). « A propos d'un V », Lausanne, C. Veillon, 1974
- Charles Veillon (Bussigny-près-Lausanne). « Rund um ein V », Lausanne, C. Veillon, 1974
- De Puymège, Gérard (textes réunis et présentés par). « Autour de "L'avenir est notre affaire" : les entretiens de Crêt-Bérard » : 4-7 octobre 1979, [contributions de: Monique Bauer-Lagier, Samuel Roller, Denis de Rougemont]. Lausanne : Fondation Charles Veillon, 1984
- Charles Veillon SA (Bussigny-près-Lausanne). « Veillon : 1885 - 1985 », Lausanne, C. Veillon, 1985 Fondation Charles Veillon. « Fondation Charles Veillon », Bussigny-près-Lausanne : Fondation Charles Veillon, 1988
- Charles Veillon . « Le monde du bien-être ... à la découverte du premier spécialiste suisse des achats à domicile, Charles Veillon ». Bussigny-près-Lausanne : Charles Veillon, 1995

### Productions « externes »

- Jequier, Francois, « Charles Veillon, (1900-1971) : essai sur l'émergence d'une éthique patronale », Zurich : Société d'études en matière d'histoire économique. coll. Pionniers suisses de l'économie et de la technique. 1985.
- Jequier, Francois. « Charles Veillon, patron vaudois » Communication citée dans: Revue historique vaudoise. Lausanne. 1985

- Sahy, Pascale. « A propos du vêtement et de la mode : étude de l'évolution des formes vestimentaires féminines : le costume tailleur, la robe et le pantalon à travers les premiers catalogues de mode de la maison Charles Veillon S.A. : 1924-1942 », 1985
- Fardel, Valérie et Corinne Feusier. « De l'Inde à la Suisse : des enfants au travail dans des entreprises de textile » Lausanne : École d'études sociales et pédagogiques, 1999. Collection École d'études sociales et pédagogiques. École de service social et d'animation n°693
- Zwahlen, Jacques. « Politique préventive d'une entreprise suisse en matière de travail forcé des enfants » In: Revue économique et sociale. Lausanne. 1999, no 2, p. 85-93
- Mach, Antoine. « Entreprises suisses et droits de l'homme : confrontations et partenariats avec les ONG » Fribourg, Ed. universitaires, 2001. Collection Collection "Interdisciplinaire", vol. 27

### Rapports de recherche de l'EPFL

- Goldschmid, Marcel-Lucien (sous la dir. de). « Les nouvelles organisations du travail : rapport intermédiaire » responsabilité de la rédaction: Stéphane Fontanet ; avec le concours de Catherine Crevoisier et al. ; Lausanne : Chaire de pédagogie et didactique École polytechnique. Coll. Chaire de pédagogie et didactique n°340. 1995
- Goldschmid, Marcel-Lucien (sous la dir. de). « Les nouvelles organisations du travail : rapport final, Commission pour la Technologie et l'Innovation (CTI) » coordination de Ariane Runolfsson ; avec la collab. de Jean-Christophe Allet et al.. Lausanne : Chaire de pédagogie et didactique Ecole polytechnique fédérale de Lausanne. Coll. Chaire de pédagogie et didactique n°348. 1997
- Blackburn, Fiona et Goldschmid, Marcel-Lucien (éds.). « Les nouvelles organisations du travail : stratégies de compétitivité ». Actes du colloque international 27 juin 1996 à l'EPFL. Lausanne : Chaire de pédagogie et didactique École polytechnique fédérale de Lausanne, 1997.
- Goldschmid, Marcel-Lucien (sous la dir. de). « Forum Ressources Humaines : une plateforme pour débattre de la problématique de l'Homme et le Travail et rechercher des solutions nouvelles » éd. par Chantal Cornaz et al.. Lausanne : Chaire de pédagogie et didactique École polytechnique fédérale . 5 vol. . Chaire de pédagogie et didactique n°333, 357, 363, 368, 370. 1997-1998
- Goldschmid, Marcel-Lucien (sous la dir. de). « L'individu et le travail : le divorce ? » Colloque du 8 octobre 1998 à l'EPFL. Lausanne : Chaire de pédagogie et didactique École polytechnique fédérale de Lausanne, 1998

### Articles dans magazines et journaux

- Gerber, Freddy. « Une illustre famille de Bex : Veillon ». In: Journal de Bex. - 1967-1971 (8 articles parus entre le 26 septembre 1967 et le 9 février 1971)

- Cuérel, Edmond. « Le colonel Charles Veillon », In: La Cité : journal de la société de développement. Lausanne. 1980, no 5, p. 11
- « Charles Veillon SA : une belle histoire d'hommes, de femmes, d'enfants et de... vêtements », In: Reflets. Lausanne. 1989, no 4, p. 18-23
- Veya, Pierre. « Des Romands montrent l'exemple : PME face à l'environnement, quand des entreprises deviennent plus efficaces en misant sur l'écologie », In: L'Hebdo. Lausanne. 1992, no 19, p. 37-41
- Thévenoz, Chantal, « Veillon ne fait plus dans la dentelle : licenciements » In: L'Hebdo. - Lausanne. - 1992, no 46, p. 23
- Godel, Roland. « Opération à cœur ouvert : Charles Veillon SA ». In: Bilan. Lausanne. 1994, no 3, p. 73-76
- Duarte, Florence. « Comment se fabrique un catalogue : confection ». In: L'Hebdo. Lausanne. 1995, no 17, p. 66
- Thévenoz, Chantal. « L'EPFL, faiseur d'employés-entrepreneurs ». In: L'Hebdo. Lausanne. 1996, no 26
- Veya, Pierre. « Face à la crise, les patrons veulent la souplesse ». In: L'Hebdo. Lausanne. 1996, no 27
- Camponovo, Federico. « A New York, l'entreprise Veillon voit récompensé son combat pour les enfants ». In: 24 Heures. Lausanne. 5 juin 1996, p. 3
- Dufour, Nicolas. « Le management doit servir l'homme ». In : Le Temps, samedi 9 mai 1998.
- Nicoud, Elisabeth. « Les grandes entreprises sont de plus en plus attentives aux questions 'éthiques' ». In : Le Temps, mardi 19 mai 1998.
- Tamool-Bourquin, Sophie. « Entreprise : transparence et communication sont les deux moteurs de l'entreprise familiale Charles Veillon SA. Son patron nous en parle » In : Le temps de l'emploi (supplément du journal Le Temps), n°20, vendredi 2 octobre 1998
- « Council praises companies for acting with conscience ». In : Usatoday, 1.3.1999
- Noirfalisse, Annick. « On peut être compétitif et respectueux des conditions sociales ». In : Le Temps, mercredi 23 juin 1999.
- Roulet, Christophe. « Forum de l'économie vaudoise ». In : Le Temps, Vendredi 27 août et 10 septembre 1999. Brunet, Geneviève. « La conscience des entreprises ». In : L'Hebdo, n°51, 23 décembre 1999
- Tamool-Bourquin, Sophie. « En créant Philias, onze entreprises affirment leur fibre sociale ». In : Le Temps, mercredi 5 avril 2000. [article comparable dans Tages-Anzeiger du 5.4.200, p.37 et du 11.11.2000, p.28]
- Ricci Lempen, Silvia. « Vie et œuvre d'un mécène ». In : Le Temps, jeudi 14 septembre 2000.
- Abbet, Marie « Faut-il abattre les fumeurs ? ». In: L'Hebdo. Lausanne. 2000, n° 40
- Roulet, Christophe. « Malmenée en 2000, Veillon supprime une centaine de postes de travail » In : Le Temps, mercredi 31 janvier 2001.

- Kuntz, Joëlle. « Jacques Zwahlen, ou Veillon à l'épreuve du changement ». In : Le Temps, samedi 3 février 2001.
- UNIL, ERIE « Intégrer l'éthique dans la prise de décision au quotidien ». Cours de formation continue, Université de Lausanne, Département Interfacultaire d'éthique, mars-mai 2001
- Savary, Géraldine. « Le palmarès des entreprises honnêtes ». In : Domaine Public, n°1476, 8 juin 2001
- Boder, Willy. « Menacé par la concurrence, Veillon s'allie avec Ackermann ». In : Le Temps, mardi 2 octobre 2001.
- Libal, Renata. « La match Rdoute Veillon ». In Dimanche.ch, 7.10.2001, n°40
- Montjovent, Pascal « Le printemps de l'e-commerce suisse ? ». In: Webdo Mag. Lausanne. avril 1998, n°4
- Amal, Sonia et Sabine Pirolt, « Mauvais payeurs, vous êtes fichés ! ». In: L'Hebdo. Lausanne. 2001, n° 50
- Etwareea, Ram. « Pour être désirables, les entreprises cultivent l'éthique ». In : Le Temps, vendredi 28 décembre 2001.
- Mutter François. « Après une année de transition, Veillon annonce un recul de ses ventes en 2001 ». In : Le Temps, mardi 2 juillet 2002.
- Kircher, Nicole. « Veillon fait vibrer ses clients ». In Dimanche.ch, 11.8.2002, n°32
- Ricci Lempen, Silvia. « Une partie de Mégalo ». In : Le Temps, samedi 17 août 2002.
- Quelques articles dans le Tages-Anzeiger (1999-2002)
- Quelques articles dans la NZZ (1994-2002)
- Entre 24 octobre 2002 et 14 avril 2003, plusieurs dizaines d'articles dans la presse régionale et nationale (notamment 24heures, La Liberté, Le Temps et NZZ) sur l'annonce de suppression d'un nombre important d'emplois et sur les grèves et négociations qui ont suivi jusqu'à l'aboutissement d'un accord.

## **Bibliographie**

- Accornero Aris. 1997. *Era il secolo del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Adam Barbara. 1993. "Within and beyond the time economy of employment relations" In: *Social Science Information* vol.32 n°2: pp. 163-184.
- Agassi Judith Buber et Heycock Stephen, (éds). 1989. *The redesign of working time: Promise or threat?* Berlin: Sigma.
- Aglietta Michel. 1997 (1976). *Régulation et crises du capitalisme*. Paris: Odile Jacob, (nouvelle édition revue et corrigée, augmentée d'une postface inédite).
- Alerza Claudine, Engel François, Fixari Daniel et Moisdon Jean-Claude, (éds). 1986. *Chercheurs dans l'entreprise ou la recherche en action*. Paris: Ministère de la Recherche et de la Technologie.
- Alis David et Saulquin Jean-Yves. 2001. "Quels effets de la réduction du temps de travail sur les indicateurs de gestion?" In: *Travail et Emploi* n°85: pp. 39-55.
- Alvesson Mats et Yvonne Due Billingn. 1997. *Understanding gender and organizations*. London: Sage Publications.
- Amorevole Mara, Colombo Grazia et Grisendi Adele. 1996. *La Banca del Tempo*. Milano: Franco Angeli.
- ANACT Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. 2001. *L'organisation du temps de travail. Un levier d'action pour l'entreprise, pour les salariés, pour l'emploi*. [www.anact.fr](http://www.anact.fr).
- Antoni Conny Herbert, Eyer Eckhard et Kutscher Jan, (éds). 2001. *Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme*: Gabler Wirtschaftspraxis.
- Arendt Hannah. 1961. *La condition de l'homme moderne*. Paris: Calmann-Lévy.
- Arendt Hannah. 1985 (1957, manuscrit d'une conférence "labor, work, action"). "Travail, œuvre, action" pp. 1-26. *Etudes phénoménologiques: Hannah Arendt*, Bruxelles: OUSIA.
- Armington Klaus et Geissbühler Simon, (éds). 2000. *Gewerkschaften in der Schweiz. Herausforderungen und Optionen*. Zürich: Seismo.
- Armington Klaus, Diekmann Andreas, Engelhardt Henriette, Geissbühler Simon et Jann Ben. 2001. *Informationsblatt "Zukunft der Arbeitswelt"*. Bern: Institut für Soziologie und Institut für Politikwissenschaften der Universität Bern.
- Askenazy Philippe. 2000. "35 heures, incitations et flexibilité" In: *Revue d'Economie Politique* vol.110 n°1: pp. 1-8.
- Atkinson John. 1984. *Flexibility, uncertainty and manpower management*. University of Sussex: Institute of Manpower Studies.
- Aubert Gabriel. 1990. "La flexibilité du temps de travail: les tendances récentes en Suisse" pp. 157-171. *Rapports suisses présentés au XIIIème Congrès international de droit comparé (Montréal, 19-24 août 1990)*, Zurich: Schulthess Polygraphischer Verlag.
- Aveni Anthony. 1991. *Rhythmen des Lebens: eine Kulturgeschichte der Zeit*.
- Aznar Guy. 1993. *Travailler moins pour travailler tous*. Paris: Syros, coll. Pour débattre.
- Bagla-Gökalp Lusin. 1998. *Sociologie des organisations*. Paris: La Découverte.



- Baillod Jürg. 1986. *Arbeitszeit: Humanisierung der Arbeit durch Arbeitszeitgestaltung*. Unterägeri, Stuttgart: W & H, C.E. Poeschel.
- Baillod Jürg, Davatz Felix, Luchsinger Christine, Stamatiadis Martin et Ulich Eberhard. 1997. *Zeitenwende Arbeitszeit. Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, coll. Mensch-Technik-Organisation, Band 17.
- Baillod Jürg, Holenweger Toni, Ley Katharina et Saxenhofer Peter. 1989 (rapport PRN 15 (en français: PNR 15) "Arbeitswelt" Nr. 4.019.86.15). *Handbuch Arbeitszeit*. Zürich: Verlag der Fachvereine, coll. Arbeitswelt.
- Balazs Gabrielle et Faguer Jean-Pierre. 1996. "Une nouvelle forme de management: l'évaluation" In: *Actes de la recherche en sciences sociales* n°114: pp. 68-78.
- Balbo Laura. 1979. "La doppia presenza" In: *Inchiesta* n°32: pp.
- Balbo Laura, (éd). 1987. *Time to care. Politiche del tempo e diritti quotidiani*. Milano: Franco Angeli.
- Balbo Laura. 1995. "Working time, free time, time-of-one's-own". Papier présenté à: *European Forum 1994/1995: Gender and the use of time*. Firenze: 23-24 sept. 1995, European University Institute.
- Balbo Laura, Beccalli Bianca, Ferrarotti Franco, Martinotti Guido et Pizzorno Alessandro. 1998. *Il piacere della sociologia. Essere e diventare sociologi, trent'anni dopo il Sessantotto*. Soveria Mannelli (Catanzaro): Rubbettino Editore, coll. Saggi brevi do sociologia e scienze dell'uomo.
- Barou Yves et Rigaudiat Jacques. 1983. *Les 35 heures et l'emploi*. Paris: La documentation française, coll. Notes et études documentaires.
- Barrel R., (éd). 1994. *The UK Labour Market*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bartoli Henri. 1989. "Flexibilité et théories économiques" In: *Les Cahiers Français* n°231: pp. 68-72.
- Basso Pietro. 1998. *Tempi moderni orari antichi. L'orario di lavoro a fine secolo*. Milano: Franco Angeli.
- Bastian Jens. 1994. *A matter of time: from work sharing to temporal flexibility in Belgium, France and Britain*. Avebury: Aldershot, Hants.
- Bauer Frank, Gross Hermann et Schilling Gabi. 1996. "Zur Geschlechtsspezifität der Arbeitszeitformen, der Arbeitszeitwünsche und der Zeitverwendung bei den abhängigen Beschäftigten" In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* vol.29 n°3: pp. 409-427.
- Baumann Zygmunt. 2000. *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Beatson Mark. 1995. *Labour market flexibility*. Moorfoot, Sheffield; U.K. Employment Department, coll. Research Series.
- Beaud Paul, Levy René, Messant-Laurent Françoise et al. 1990. *Travail de nuit et autres formes d'horaires atypiques: conséquences sur le travail, la santé, la vie privée et les relations sociales*. Lausanne: Université de Lausanne, Faculté des sciences sociales et politiques.
- Beaud Stéphane et Weber Florence. 1997. *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*. Paris: La découverte, coll. Repères.

- Becalli Bianca. 1995. "The difficult search for a "short" full-time". Papier présenté à: *European Forum 1994/1995: Gender and the use of time*. Firenze: 23-24 sept. 1995, European University Institute.
- Beck Karen et Wilson Carlene. 2001. "Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment" In: *Human Resource Management Review* vol.11: pp. 257-278.
- Beck Ulrich. 1986. *Risikogesellschaft: auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bélanger Jacques. 1991. "La production sociale des normes de production: monographies d'entreprises en Grande-Bretagne et au Québec" In: *Sociologie et Sociétés* vol.23 n°2, automne: pp. 183-197.
- Bélanger Jacques. 2001. "Autorégulation du travail et division sociale: observation dans une aluminerie québécoise" In: *Sociologie du travail* vol.43: pp. 159-177.
- Belloni Carmen, Cosat Giovanna Franca Dalla, Fontana Renato, Gasparini Giovanni, Leccardi Carmen, Nowothny Helga, et al. 1994. "Tempo vincolato e tempo liberato: la riduzione del tempo di lavoro e le ambiguità del tempo libero" In: *Sociologia del lavoro* vol.numero speciale annuale n°56: pp. 251.
- Belloni M. Carmen. 1998. "Tempi delle città: Italy's Urban Time Plans and Policies" In: *Time & Society* vol.7 n°2: pp. 249-263.
- Bercot Régine. 1999. *Devenir des individus et investissement au travail*. Paris: L'Harmattan.
- Berger Peter L. et Luckmann Thomas. 1966. *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, New York: Anchor Books.
- Bergeron André, Bernoux Philippe et al. 1994. *Variations autour de la régulation sociale: hommage à Jean-Daniel Reynaud*. Paris: Presses de l'Ecole Normale Supérieure.
- Bernard Brunhes Consultants. 1999. *Le temps de travail de ceux qui ne le comptent pas. L'exemple des autres pays*. Paris: éd. d'Organisation.
- Bernoux Philippe. 1985. *La sociologie des organisations*. Paris: Seuil.
- Bernoux Philippe. 1997 (1996). *La sociologie des entreprises*. Paris: Seuil, coll. Points Essais (2ème).
- Bernoux Philippe. 1998. "Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs?" In: *Sociologie du travail* n°3/98: pp. 393-405.
- Bessin Marc. 1997. "Les paradigmes de la synchronisation: le cas des calendriers biographiques" In: *Social science information* vol.36 n°1: pp. 15-39.
- Bessin Marc. 1999. "Le temps, une question de pouvoir . . ." In: *Mouvements* vol.n° 2 n°janvier-février: pp. 47-54.
- Bettio Francesca et Rosenberg Samuel. 1999. "Labour Markets and Flexibility in the 1990s: The Europe-USA Opposition Revisited" In: *International Review of Applied Economics* vol.13 n°3: pp. 269-279.
- Bidet Alexandra. 2001. "Le travail et l'économie, pour un regard anthropologique" In: *Sociologie du travail* vol.43: pp. 215-234.

- Bielenski Harald et Hegner Friedhart, (éds). 1985. *Praktizierte flexible Arbeitszeitformen*. Frankfurt/ New York: Campus.
- Bierter Willy, Hagemann Susanne, Levy René, Udris Ivars et Walter-Busch Emil, (éds). 1989 (traduit de l'allemand). *Quel avenir pour le travail humain? Un scénario*. Lausanne: Réalités sociales.
- Bierter Willy et von Winterfeld Uta, (éds). 1998. *Zukunft der Arbeit - welcher Arbeit?* Berlin; Basel; Boston: Birkhäuser.
- Bimbi Franca et Capecchi Vittorio, (éds). 1986. *Strutture e strategie della vita quotidiana*. Milano.
- BIT Bureau International du travail. 1993. *Le travail dans le monde*. Genève: BIT.
- BIT Bureau International du travail. 2003. *L'heure de l'égalité au travail - Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail 2003*. Genève: BIT.
- Blank Rebecca M., (éd). 1994. *Social protection versus economic flexibility: Is there a trade-off?* Chicago and London: University of Chicago Press.
- Blank Rebecca M. et Freeman Richard B. 1993. "Evaluating the connection between social protection and economic flexibility" In: *National Bureau of Economic Research* n°Working Paper: 4338: pp. 28.
- Blasius Jörg. 1988. "Zur Stabilität von Ergebnissen bei der Korrespondenzanalyse" In: *ZA-Information* vol.23: pp. 47-62.
- Blasius Jörg et Georg Werner. 1991. "Clusteranalyse und Korrespondenzanalyse in der Lebensstilforschung - ein Vergleich am Beispiel der Wohnungseinrichtung" In: *ZA-Information* vol.30: pp. 112-133.
- Bloch-London C. et Marchand Olivier. 1990. "Les enjeux de la durée de travail" In: *Economie et statistique* vol.231: pp. 19-32.
- Bloch-London Catherine, Coutrot Thomas, Didry Claude et Michon François. 1999. "Découvrir la réduction et l'aménagement des temps de travail. La mise en œuvre des accords Robien dans douze petites et moyennes entreprises" In: *Travail et Emploi* n°79: pp. 89-109.
- Blum Adrian. 1996. *Arbeitszeitgestaltung in schweizerischen Unternehmen*. Arbeitsbericht Nr. 18. Bern: Universität Bern. pp.116.
- Blum Adrian et Zaugg Robert J. 1998. *Nouveaux modèles de travail: la flexibilité source d'emploi*. Bern: OFDE (Office fédéral du développement économique et de l'emploi). Rapport de recherche, n°12 "Contributions à la politique du marché du travail".
- Blum Adrian et Zaugg Robert J. 1999. *Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement: Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle*. Zürich: Rüegger.
- Boden Deirdre. 1997. "Temporal Frames: Time and Talk in Organizations" In: *Time & Society* vol.6 n°1: pp. 5-33.
- Boden Richard J. Jr. 1999. "Flexible Working Hours, Family Responsibilities, and Female Self-Employment: Gender Differences in Self-Employment Selection" In: *American Journal of Economics and Sociology* vol.58 n°1: pp. 71-83.
- Boisard Pierre. 1996. *L'aménagement du temps de travail*. Paris: Presses universitaires de France, coll. Que sais-je? (Presses universitaires de France).

- Boisard Pierre. 2000. "Premier bilan des accords de passage à 35 heures". In: Grumbach et Pina (éds). *Négocier les conditions du travail*, Paris: Editions de l'Atelier.
- Boisard Pierre, Cartron Damien, Gollac Michel et Valeyre Antoine. 2002. *Temps et travail: la durée du travail*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Boisard Pierre et Fermanian Jean-David. 1999. "Les rythmes de travail hors norme" In: *Economie et statistique* n°321-322: pp. 111-131.
- Boje Thomas P. 1996. "Gender, Work Time and Flexible Employment - the Case Of Denmark" In: *Time & Society* vol.5 n°3: pp. 341-361.
- Bollier Guillaume et Durand Claude, (éds). 1999. *La nouvelle division du travail*. Paris: Les éditions de l'Atelier/ Les éditions Ouvrières.
- Boltanski Luc et Chiapello Eve. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Borghi Vando, Callini Daniele, Cipolla Costantino, Cortese Anna, Fraire Mary, Furlotti Roberta, et al. 1996. "Tempo di lavoro, tempo di vita" In: *Sociologia del lavoro* vol.numero speciale annuale n°58: pp. 262.
- Borkowsky Anna, Ley Katharina et Saxenhofer Peter. 1987. *Arbeitszeitregelungen und Aushandlungsprozesse in ausgewählten Schweizer Betrieben*. Bern: Institut für Soziologie, Universität Bern. Bericht an den schweizerischen Natiolanfonds (PNR 15).
- Bosch Gerhard. 1990a. "De 40 à 35 heures en RFA" In: *Revue internationale du travail* vol.129 n°5: pp. 675-693.
- Bosch Gerhard. 1990b. "From 40 to 35 Hours: Reduction and Flexibilisation of the Working Week in the Federal Republic of Germany" In: *International Labour Review* vol.129 n°5: pp. 611-627.
- Bosch Gerhard. 1996. "Zeitumstellung" In: *Die Mitbestimmung* vol.42 n°2: pp. 18-21.
- Bosch Gerhard. 1999. "Working time: tendencies and emerging issues" In: *International Labour Review* vol.1999: pp. 14 (depuis Internet).
- Bosch Gerhard. 2001. *Von der Umverteilung zur Modernisierung der Arbeitszeit - Paradigmawechsel in der Arbeitszeitpolitik*. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Bd. 2001-02.
- Bosch Gerhard, Bielenski Harald et Wagner Alexandra. 2002. *Working time preferences in sixteen European countries*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Bosch Gerhard et Stille Frank. 1991. "Working Time in Germany: Trends and Policy Issues" In: *Economies et Societes* vol.25 n°9-10: pp. 21-46.
- Bosch Gerhard et Wagner Alexandra. 2002 (IAT-Report 2002-01). *Konvergenz der Arbeitszeitwünsche in Westeuropa. Konturen eines neuen Arbeitszeitstandards*. <http://iat-info.iatge.de/index.html?aktuell/veroeff/am/bosch01b.html>. accédé le 6.2.2002.
- Boudon Raymond. 1979. *La logique du social*. Paris: Hachette, coll. Pluriel.
- Boudon Raymond. 1995. *Le juste et le vrai*. Paris: Fayard.
- Boudon Raymond. 1999. *Le Sens des valeurs*. Paris: PUF, coll. Quadrige.

- Bouffartigue Paul et Bouteiller Jacques. 2000a. "Les métamorphoses du temps de la subordination" pp. 119-131. In: De Terssac et Tremblay (éds). *Où va le temps de travail ?*, Paris: Octarès.
- Bouffartigue Paul et Bouteiller Jacques. 2000b. "Réduire le temps sans réduire la charge. Les cadres et les 35 heures" In: *Travail et emploi* n°82: pp. 37-52.
- Bouffartigue Paul et Bouteiller Jacques. 2002a. "L'érosion de la norme du temps de travail : la notion de durée de travail en question" In: *Travail et Emploi* n°92: pp. 43-55.
- Bouffartigue Paul et Bouteiller Jacques. 2002b. "Mesurer la durée du travail? Du déclin de la norme du temps de travail aux difficultés de mesure de sa durée". Papier présenté à: *séminaire "temps de travail"*. Noisy-le-Grand: 26 mars 2002, IRES.
- Boulin Jean-Yves. 1989. "Durée et organisation du temps de travail en Europe" In: *Travail et emploi* n°42: pp. 29-45.
- Boulin Jean-Yves, (éd). 1993. *Le temps de travail*. Paris: Syros.
- Boulin Jean-Yves. 1995. "Le point de vue de la sociologie" pp. 105-123. In: vvAA (éd). *Réductions du temps de travail: journée pluridisciplinaire d'étude*, Paris: La Documentation française.
- Boulin Jean-Yves. 2002. *Temps de travail tout au long de la vie et protection sociale*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Boulin Jean-Yves et Loos Jocelyne. 1983. "Un champ de recherche en gestation: l'interaction entre temps de travail et temps libre" In: *Temps libre* vol.8: pp. 49-66.
- Boulin Jean-Yves, Cette Gilbert, Dauchot Michel et Verger Daniel. 1996. "La réduction du temps de travail: le point de vue des salariés de la chimie" In: *Futuribles* n°205: pp. 22-30.
- Boulin Jean-Yves et Du Tertre Christian. 2001. *L'impact de la réduction-aménagement du temps de travail sur les usages du temps: conséquences pour les loisirs et le tourisme*. Paris: Secrétariat d'Etat au Tourisme, Commissariat Général du Plan. Rapport de Recherche.
- Boulin Jean-Yves et Mückenberger Ulrich. 2002. *La ville à mille temps*. Paris: éditions de l'Aube.
- Bourdieu Pierre. 1963. "La société traditionnelle, attitude à l'égard du temps et conduite économique" In: *Sociologie du Travail* vol.5 n°1: pp. 24-44.
- Bourdieu Pierre. 1994. *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Paris: Seuil.
- Bourdieu Pierre. 1996. "La double vérité du travail" In: *Actes de la recherche en sciences sociales* vol.114 n°Les nouvelles formes de domination dans le travail: pp. 89-90.
- Bourdieu Pierre. 2000 (1972, Librairie Droz). *Esquisse d'une théorie de la pratique. Précédé de: trois études d'ethnologie kabyle*. Paris: Seuil, coll. Points Essais.
- Bourgeois Etienne et Nizet Jean. 1995. *Pression et légitimation. Une approche constructive du pouvoir*. Paris: PUF, coll. Sociologies.
- Bourque Reynald de et Thuderoz Christian. 2002. *Sociologie de la négociation*. Paris: la Découverte, coll. Repères; 350.

- Bouteiller Jacques. 2001. "Normes temporelles, RTT et durée du travail. Quelques questions posées à partir d'une enquête de salariés ayant une organisation temporelle irrégulière". Papier présenté à: *séminaire sur la réduction du temps de travail*. Paris: 24 septembre 2001, DARES.
- Bouvier Pierre. 1989. *Le travail au quotidien. Une démarche socio-anthropologique*. Paris: Presses Universitaires de France, coll. Sociologie d'aujourd'hui.
- Boyer Robert. 1986. *La flexibilité du travail en Europe*. Paris: éd. Découverte.
- Boyer Robert. 1987. "Crise et flexibilité" In: *Cahiers Français* n°231: pp.
- Boyer Robert et Durand Jean-Pierre. 1998 (1993). *L'après-fordisme*. Paris: Syros, (nouvelle édition augmentée).
- Boyer Robert et Freyssenet Michel. 2000. *Les modèles productifs*. Paris: La Découverte, coll. Repères.
- Bradley Harriet. 1998. *Gender and power in the workplace: analysing the impact of economic change*. Hampshire: Macmillan.
- Breaugh James A. et Becker Alene S. 1987. "Further examination of the work autonomy scales: three studies" In: *Human relations* vol.40 n°6: pp. 381-400.
- Breedveld Koen. 1998. "The double myth of flexibilisation: trends in scattered work hours, and differences in time-sovereignty" In: *Time & Society* vol.7 n°1: pp. 129-143.
- Breu Marianne. 1999. *Arbeitszeitflexibilisierung und gesellschaftlicher Wandel. Eine soziologische Analyse von Ursachen und Wirkungen der Arbeitszeitflexibilisierung*. Thesis zur Erlangung der Doktorwürde. Zürich: Universität Zürich. pp.215.
- Brose Hans-Georg. 1987. "Des nouvelles valeurs: notes sur la modernisation du temps" In: *Cahiers Vilfredo Pareto* vol.25 n°74: pp. 91-105.
- Brose Hans-Georg. 1988. "Temps social et temps de la vie" pp. 161-178. In: Mercure et Wallemacq (éds). *Les temps sociaux*, Bruxelles: De Boeck-Wesmael SA.
- Brose Hans-Georg. 1990. *Arbeit auf Zeit: zur Karriere eines neuen Beschäftigungsverhältnisses*. Opladen: Leske & Budrich.
- Brose Hans-Georg. 2000. "Vitesse et irréversibilité: aspects d'une nouvelle schématisation du temps dans les organisations du système économique" In: *Social Science Information* vol.39 n°3: pp. 421-438.
- Brose Hans-Georg, Wohlrab-Sahr Monika et Corsten Michael. 1993. *Soziale Zeit und Biographie: über die Gestaltung von Alltagszeit und Lebenszeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brosius Gerhard et Oppolzer Alfred, (éds). 1989. *Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung: eine empirische Untersuchung in der Metallindustrie*. Frankfurt/New York: Campus.
- Bruch Véronique. 1999. *L'horizon temporel des cadres en Recherche & Développement à Rhône Poulenc Rorer S.A.* Mémoire de DEA "Organisation de la Production et de l'Entreprise", sous la direction de Yves Lichtenberger. Noisy-Champs: Ecole Nationale des Ponts et Chaussées - Université de Marne la Vallée. pp.87 + annexes.
- Brunhes Bernard, Clerc Denis, Meda Dominique et Perret Bernard. 2001. *35 heures: le temps du bilan*. Paris: Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique.

- Buchmann Marlis. 1989. "Soziale Verwaltung von Zeit: Zeitordnung und Zeitbewusstsein" In: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie* vol.2 n°15: pp. 289-299.
- Bué Jennifer. 1989. "Les différentes formes de flexibilité" In: *Travail et emploi* n°40: pp. 46.
- Bué Jennifer, Cézard M., Hamon-Cholet S., Rougerie Catherine et Vinck L. 1999. "De l'intensification du travail" In: *Santé et travail* n°27: pp. 24-27.
- Bué Jennifer et Rougerie Catherine. 1999. *L'organisation des horaires: un état des lieux en mars 1998*. Paris: Ministère de l'emploi et de la solidarité, DARES.
- Bühler Elisabeth. 2002. *Atlas suisse des femmes et de l'égalité*. Zürich: Seismo.
- Bundesmann-Jansen Jörg, Groß Hermann et Munz Eva. 2000. *Arbeitszeit '99. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik Deutschland*. Köln: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW. Réalisé par ISO-Institut.
- Bürgisser Margret. 1996. *Modell HALBE/HALBE: partnerschaftliche Arbeitsaufteilung von Beruf und Familie*. Zürich: Werd Verlag.
- Buscatto Marie. 2002. "Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique" In: *Sociologie du Travail* vol.44 n°1: pp. 99-117.
- Büssing André. 1995. "Autonomie und Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung" pp. 81-102. In: Büssing et Seifert (éds). *Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung*, München und Mering: Hampp.
- Büssing André et Seifert Hartmut, (éds). 1995. *Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung*. München und Mering: Hampp.
- Caillé Alain. 2000. *L'anthropologie du don. Le tiers paradigme*. Paris: Desclée de Brouwer, coll. sociologie économique.
- Campagnac Elisabeth et Doniol-Shaw Ghislaine. 2000. *Quatre jours pour une organisation qualifiante*. Champs-sur-Marne: LATTIS. Commande du Ministère de l'Équipement, du Logement et des Transports.
- Caritas, (éd). 2002. *Sozialalmanach 2002: der flexibilisierte Mensch*. Luzern: Caritas Verlag.
- Castel Robert. 1999 (1ère ed. Fayard, 1995). *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*. Paris: Gallimard, coll. Folio. Essais.
- Célérier Sylvie. 1994. "Le travail du flux. L'activité de gestion d'un flux de fabrication automobile" In: *Formation emploi* n°47: pp. 39-57.
- Cerruti Giancarlo. 1999. "Flessibilità e riduzione dell'orario di lavoro: comportamenti e atteggiamenti dei lavoratori dipendenti" In: *Economia e Lavoro* vol.33 n°2: pp. 15-37.
- Certeau Michel de. 1990 (1980). *L'invention du quotidien 1. arts de faire*. Paris: Gallimard, coll. folio/essais.
- Cette Gilbert et Taddei Dominique. 1994. *Temps de travail, modes d'emplois: vers la semaine de quatre jours ?* Paris: La Découverte, coll. Textes à l'appui. Série économie.

- Chagny Odile. 1998. "Réduction et flexibilité du temps de travail en Allemagne" In: *Revue de L'OFCE* vol.0 n°67: pp. 229-284.
- Chalendar Jacques de. 1974. *L'horaire libre en 1974*. Paris: La documentation française.
- Chalmel Patrick et Rouvre de Catherine. 1993. *La modulation du temps de travail: concilier politique sociale et productivité*. Paris: Les Ed. d'Organisation.
- Chaponnière Martine et Hartmann Katrin. 1997. *Le travail des femmes dans l'industrie. L'incidence de l'introduction d'innovations technologiques ou organisationnelles sur le travail des ouvrières dans la métallurgie et l'industrie des machines*. Bern: FTMH (Syndicat de l'industrie, de la construction et des services. Enquête réalisée sur mandat du syndicat FTMH dans le cadre de l'Offensive pour le perfectionnement professionnel de la Confédération suisse.
- Chatriot Alain, Fridensons Patrick et Pezet Eric. 2000. *Eléments pour une histoire de la réduction du temps de travail en France de 1841 à 1978: entre réglementation tutélaire et négociation encadrée*: Anema Consulting Group. Contrat d'étude pour le Commissariat Général du Plan, 16/2000.
- Chatzis Kostantinos, Mounier Céline, Veltz Pierre et Zarifian Philippe, (éds). 1999. *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?* Paris: L'Harmattan.
- Chenu Alain. 2002. "Les horaires et l'organisation du temps de travail" In: *Economie et statistique* vol.321-322 n°352-353 - sep 2002: pp. 89-110.
- Christensen Kathleen E. et Staines Graham L. 1990. "Flexitime: A viable solution to work/family conflict?" In: *Journal of Family Issues* vol.11 n°4: pp. 455-476.
- Clot Yves. 1999. *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF, coll. Le travail humain.
- Cloutier Esther, David Hélène, Teiger Catherine et Prévost Johane. 1999. "Les compétences des auxiliaires familiales et sociales expérimentées dans la gestion des contraintes de temps et des risques de santé" In: *Formation emploi* vol.67: pp. 63-75.
- Cohendet Patrick et Llerena Patrick. 1999. "Flexibilité et modes d'organisation" In: *Revue Française de Gestion* vol.0 n°123: pp. 72-79.
- Commaille Jacques et Jobert Bruno, (éds). 1998. *Les métamorphoses de la régulation politique*. Paris: LGDJ (Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence).
- Coninck Frédéric de. 1995a. "Approches quantitatives et qualitatives sur l'autonomie dans le travail". *Usage des méthodes statistiques dans l'étude du travail*, Paris: La documentation française.
- Coninck Frédéric de. 1995b. *Travail intégré, société éclatée*. Paris: Presses universitaires de France, coll. Le sociologue.
- Coriat Benjamin. 1979. *L'atelier et le chronomètre*. Paris: Ch. Bourgois.
- Coriat Benjamin. 1991. *Penser à l'envers*. Paris: Ch. Bourgois.
- Correa Henrique Luiz. 1994. *Linking flexibility, uncertainty and variability in manufacturing systems: Managing un-planned change in the automotive industry*. Aldershot; Brookfield: Avebury.
- Coster Michel de. 1987. *Introduction à la sociologie*. Bruxelles: De Boeck.
- Coster Michel de. 1999 (1987). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*. Paris-Bruxelles: De Boeck & Larcier s.a., (3ème).



- Coster Michel de et Pichault François, (éds). 1998 (1994 (497 pages)). *Traité de sociologie du travail*. Paris, Bruxelles: De Boeck & Larcier s.a. (2ème).
- Cottrell Marie, Letremy Patrick, Macaire Simon, Meilland Christèle et Michon François. 2002. "Le temps de travail des formes particulières d'emploi. Temps sociaux et temps professionnels au travers des enquêtes Emploi du temps." In: *Economie et statistique* vol.9 n°352-353: pp. 169-190.
- Courpasson David. 1999. "Entre fascination et dénonciation. Sociologie et management des organisations" In: *Sociologie du travail* vol.41 n°3: pp. 295-305.
- Courpasson David. 2000. *L'action contrainte: organisations libérales et domination*. Paris: PUF.
- Crozier Michel. 1964. *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
- Crozier Michel et Friedberg Erhard. 1977. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.
- CRT Confédération Romande du Travail. 1981. "Du temps pour vivre mieux et autrement" In: *bulletin CRT-débat* n°n°1: pp. 48.
- Cyba Eva. 1983. "Arbeitszeit: Probleme der Arbeitszeitflexibilisierung" In: *Osterreichische Zeitschrift für Soziologie* vol.8 n°1: pp. 39-45.
- Dalton Dan R. et Mesch Debra J. 1990. "The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover" In: *Administrative Science Quarterly* vol.35: pp. 370-387.
- Darvas Ezéchiél, D'Onofrio Christine, Dupertuis Valérie et Ernst Michèle. 1994. *Plus de temps, moins d'argent*. Lausanne: Université de Lausanne. Rapport de recherche non publié.
- Dejours Christophe. 1998. *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
- Dekker Ronald et Kaiser Lutz C. 2000. *Atypical or flexible? How to define non-standard employment patterns. The case of Germany, the Netherlands and the United Kingdom*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Deroche Luc, Guy Thomas et Lichtenberger Yves. 1999. "Compétences de service, socialisation et professionnalisation. Réflexions à partir d'un dispositif d'intégration de jeunes sans qualification: Allegio" In: *Education Permanente* vol.141 n°4: pp. 97-116.
- Deutschmann Christoph. 1983. "Systemzeit und soziale Zeit: Veränderungen gesellschaftlicher Zeitarrangements im Übergang von Früh- zur Hochindustrialisierung" In: *Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaft* n°4: pp. 494-524.
- Deutschmann Christoph. 1985. *Der Weg zum Normalarbeitstag. Die Entwicklung der Arbeitszeiten in der deutschen Industrie bis 1918*. Frankfurt/ New York: Campus.
- Deutschmann Christoph. 1987. *Arbeitszeit in Japan*. Frankfurt/NY: Campus.
- Deutschmann Christoph. 1990. "Der Normalarbeitstag. Historische Funktion und Grenzen des industriellen Zeitarrangements" In: *Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaft* n°11: pp. 77-95.

- Deutschmann Christoph, Schmiede Rudi et Schudlich Edwin. 1987. "Die langfristige Entwicklung der Arbeitszeit. Versuch einer sozialwissenschaftlichen Interpretation". Arbeitspapier 1987-2 des Arbeitskreises Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF). Paderborn.
- Dressen Marnix. 2001. "Relance de la négociation de branche. Aménagement du temps de travail et gouvernance de l'emploi dans les banques en France (1997-2000)". Communication dans le cadre du séminaire IRES "temps de travail". Paris: 23.01.2001, IRES.
- Drew Paul et Heritage John. 1992. *Talk at work: interaction in institutional settings*. Cambridge: Cambridge university press, coll. Studies in interactional sociolinguistics.
- Dubar Claude. 2000. *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin, (4ème).
- Dubar Claude et Tripier Pierre. 1998. *Sociologie des professions*. Paris: Armand Colin.
- Dubinsky Alan J. et Skinner Steven J. 1984. "Job status and employees' responses: effects of demographic characteristics" In: *Psychological reports* vol.55 n°1: pp. 323-328.
- Dufour Christian, Hege Adelheid, Vincent Catherine et Viprey Mouna. 2000. *Le mandatement dans le cadre de la loi du 13 juin 1998*. Noisy-le-Grand: IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales). Rapport final, conclusions générales.
- Dumazedier Joffre. 1988. *La révolution culturelle du temps libre*. Paris: Klincksieck.
- Durand Claude, Dubois Pierre, Kastoryano Riva, Chave D., Erbès-Seguin Sabine, Desmarez P., et al. 1985. *Le travail et sa sociologie: essais critique*. Paris: L'Harmattan, coll. Logiques sociales.
- Durkheim Emil. 1988 (1894). *Les règles de la méthode sociologique*. Paris: Flammarion.
- Durkheim Emil. 1998 (1930). *De la division du travail social*. Paris: Presses Universitaires de France, coll. Quadrige.
- Echanges et Projets. 1980. *La Révolution du Temps Choisi*. Paris: Albin Michel.
- EIRO European Industrial Relations Observatory. 2002. *Working time developments - annual update 2001*. <http://www.eiro.eurofound.ie/2002/02/Update/TN0202103U.html>. accédé le 12.3.02.
- Elbing Alvar et Gordon John. 1974. "Self-management in the flexible organisation" In: *Futures* vol.6 n°4: pp. 319-328.
- Elbing Alvar O., Gadon Herman et Gordon John R. M. 1974. "Flexible Working Hours: It's About Time" In: *Harvard Business Review* vol.52 n°1: pp. 18-33, 154|55.
- Elbing Alvar O., Gadon Herman et Gordon John R. M. 1975. "Flexible Working Hours: The Missing Link" In: *California Management Review* vol.17 n°3: pp. 50-57.
- Elchardus Mark. 1991. "Flexible men and women. The changing temporal organization of work and culture: an empirical analysis." In: *Social Science Information* vol.30 n°4: pp. 701-725.
- Elchardus Mark. 1994. "In praise of rigidity: on temporal and cultural flexibility" In: *Social science information* vol.33 n°3: pp. 459-477.

- Elchardus Mark et Glorieux Ignace. 1994. "The search for the invisible 8 hours: the gendered use of time in a society with high labour force participation of women" In: *Time & society* vol.3 n°1: pp. 5-27.
- Elias Norbert. 1984 (aus dem Engl.). *Über die Zeit*. Suhrkamp, coll. Arbeiten zur Wissenssoziologie II (4ème éd., 1992).
- Erbès-Seguin Sabine. 1999a. *La sociologie du travail*. Paris: la Découverte, coll. Repères.
- Erbès-Seguin Sabine, (éd). 1999b. *Le contrat. Usages et abus d'une notion*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Ernst Michèle. 1994. *Réduction du temps de travail ou partage de l'emploi? L'enjeu du statut du travail dans la politique sociale*. Travail de séminaire. Lausanne: Université de Lausanne. pp.30.
- Ernst Michèle. 1996. *La réduction du temps de travail et la barrière des 8 heures. Le cas de la Suisse*. mémoire de maîtrise. Lausanne: Université de Lausanne. pp.71.
- Ernst Michèle. 2001. *Evaluation de la flexibilité des temps de travail chez Veillon*. Lausanne: Université de Lausanne. Rapport confidentiel pour l'entreprise.
- Ernst Michèle et Pelisse Jérôme. 2002. "Le temps de travail, enjeu social et objet de règles" In: *Travaux et Recherches de l'UMLV* n°5: pp. 79-101.
- Esping-Andersen Gosta. 1990. *The three world of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Estrade Marc-Antoine, Méda Dominique et Orain Renaud. 2001. "Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie: qu'en pensent les salariés un an après?" In: *Premières synthèses (DARES)* vol.21 n°1: pp. 8.
- Euwals Rob. 2001. "Female labour supply, flexibility of working hours and job mobility" In: *Economic Journal* vol.111 n°471: pp. c120-134.
- Fagan Colette. 1999. "Long hours for men, short hours for women - the british experience". Papier présenté à: *Working time in Europe: toward a european working time policy*. Helsinki: 11-12.10.1999.
- Fagan Colette. 2001. "The temporal reorganization of employment and the household rythm of work schedules" In: *American Behavioral Scientist* vol.44 n°7: pp. 1199-1212.
- Fagan Colette et Burchell Brandan. 2002. *Gender job and working conditions in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Fagan Colette et O'Reilly Jacqueline. 1997. "Conceptualising part-time work: the value of an integrated comparative perspective". Papier présenté à: *Third ESA Conference*. Essex University: 27-30 August 1997.
- Fagan Colette, Plantenga Janneke et Rubery Jill. 1995. *Does part-time work promote sex equality? A comparative analysis of the Netherland and the UK*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Discussion paper, FS I 95-203.
- Fagan Colette et Ward Kevin. 2000. "Regulatory convergences? Non-standard work in the UK and the Netherlands". Papier présenté à: *Nonstandard Work Arrangements in Japan, Europe, and the United States*: August 25-26, 2000.

- Fagan Colette, Warren Tracey et McAllister Iain. 2002. *Genre, emploi et préférences pour le temps de travail en Europe*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Felstead Alan et Jewson Nick, (éds). 1998. *Global trends in flexible labour*. Hampshire: Macmillan.
- Fermanian Jean-David et Lagarde Sylvie. 1999. "Les horaires de travail dans le couple" In: *Economie et statistique* n°321-322: pp. 89-110.
- Ferrarotti Franco. 1987. *Il ricordo e la temporalità*. Bari: Sagittari Laterza.
- Flottès-Lerolle Anne. 1997. "L'horaire dépassé" In: *Santé et travail* n°22: pp. 25-28.
- Fluder Robert, Ruf Heinz, Schöni Walter et Wicki Martin. 1991. *Gewerkschaften und Angestelltenverbände in der schweizerischen Privatwirtschaft. Entstehung, Mitgliedschaft, Organisation und Politik seit 1940*. Zürich: Seismo.
- Foucault Michel. 1975. *Surveiller et punir: naissance de la prison*. Paris: Gallimard.
- Francfort Isabelle, Osty Florence, Sainsaulieu Renaud et Uhalde Marc. 1995. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Freyssinet Jacques. 1997. *Le temps de travail en miettes. Vingt ans de politique de l'emploi et de négociation collective*. Paris: Les éditions de l'Atelier.
- Friedberg Erhard. 1981. "L'analyse sociologique des organisations" In: *Pour: série "Les dossiers pédagogiques du formateur"* n°28: pp. 112.
- Friedberg Erhard. 1997 (1993). *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.
- Friedmann Georges. 1956. *Le travail en miettes: spécialisation et loisirs*. Paris: Gallimard.
- Friedmann Georges. 1972. *Temps et technique: les structures de la vie de travail*. Genève: Droz.
- Gallie Duncan. 1996. "Skill, gender and the quality of employment" pp. 133-159. In: al. (éd). *Changing forms of employment, organisation, skills and gender*, London: Routledge.
- Gallino Luciano. 2001. *Il costo umano della flessibilità*. Roma-Bari: Laterza.
- Ganne Bernard et Pénard Jean-Paul. 1992. "Rumeurs d'ateliers, vous avez dit flexible [enregistrement vidéo]". Lyon.
- Garfinkel Harold, (éd). 1986. *Ethnomethodological Studies of Work*. London/ New York: Routledge & Kegan.
- Garhammer Manfred. 1994. *Balanceakt Zeit: Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Alltag, Freizeit und Familie*. Berlin: Sigma.
- Garhammer Manfred. 1995. "Changes in working hours in Germany: the resulting impact on everyday life" In: *Time & Society* vol.4 n°2: pp. 167-203.
- Garhammer Manfred. 1999. *Wie Europäer ihre Zeit nutzen. Zeitstrukturen und Zeitkulturen im Zeichen der Globalisierung*. Berlin: Sigma.
- Gasparini Giovanni. 1988. "Le temps et le pouvoir: quelques jalons pour une perspective humaniste sur le temps" In: *Social Science Information* vol.27: pp. 623-645.

- Gasparini Giovanni. 1989. "Le changement des modèles culturels du temps et le problème de la flexibilité dans la société contemporaine" In: *Revue suisse de sociologie* vol.15 n°2: pp. 363-372.
- Gasparini Giovanni. 1990a. "I modelli culturali del tempo" In: *Studi di sociologia* vol.28 n°3: pp. 287-301.
- Gasparini Giovanni. 1990b. "Quelques observations sur les modèles culturels du temps dans les sociétés industrialisées contemporaines" In: *Social Science Information* vol.29 n°4: pp. 725-743.
- Gasparini Giovanni. 1990c. *Tempo, cultura e società*. Milano: F. Angeli.
- Gassner Peter. 1996. "BMW introduces flexible working hours" In: *World of Work* vol.15: pp. 20-21.
- Gauvin Annie et Jacot Henri, (éds). 1999. *Temps de travail, temps sociaux: pour une approche globale. Enjeux et modalités de nouveaux compromis*. Paris: Laisons.
- Geissler Birgit. 2000 (1998 (2. Auflage 2001)). "Alltagszeit und die 'Zeiten der Stadt' - von Italien lernen". In: Mückenberger (éd). *Zeiten der Stadt*, Bremen: Temmen.
- Genet Jacques et Pépin Michel. 1996. *Une démarche méthodologique d'évaluation d'une réduction-réorganisation du temps de travail*. <http://www.anact.fr/rtt/outils/GuideEval.html>. accédé le 08 mars.
- Gesterkamp Thomas. 1995. "Die VW-Experience: Zeit ist (kein) Geld" In: *Blätter für deutsche und internationale Politik* n°9: pp. 1083-1091.
- Giauque David et Uebelhart Beat. 1999. "Les politiques de flexibilisation: entre profits immédiats et précarisation du travail?" In: *Revue suisse de sociologie* vol.25 n°1: pp. 63-88.
- Giddens Antony. 1990a. *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens Antony. 1990b ("The constitution of society", 1984, Polity Press, Cambridge). *La costituzione della società*. Milano: Ed. di Comunità.
- Giddens Antony. 1991. *Modernity and self-identity: self and society in the late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- Glaser Barney G. 1978. *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, California: The Sociology Press.
- Glaser Barney G. et Strauss Anselm L. 1971. *The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Glennie Paul et Thrift Nigel. 1996. "Reworking E.P. Thompson's 'time, work-discipline and industrial capitalism'" In: *Time & Society* vol.5 n°3: pp. 275-299.
- Godbout Jacques T. et Caillé Alain. 2000 (1992). *L'Esprit du don*. Paris: La Découverte, coll. La Découverte poche, Sciences humaines et sociales ; 86 (2ème éd.).
- Goffman Erving. 1973. *La mise en scène de la vie quotidienne. 2. les relations en public*. Paris: Minuit.
- Golden Lonnie. 2001a. "Flexible work schedules: What are we trading off to get them?" In: *Monthly Labor Review* vol.124 n°3: pp. 50-67.
- Golden Lonnie. 2001b. "Flexible work schedules: Which workers get them?" In: *American Behavioral Scientist* vol.44 n°7: pp. 1157-1178.

- Golden William et Powell Philip. 2000. "Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail?" In: *Omega* vol.28 n°4: pp. 373-384.
- Gollac Michel et Volkoff Serge. 1996. "Citius, altius, fortius. L'intensification du travail" In: *Actes de la recherche en sciences sociales* vol.114 n°Les nouvelles formes de la domination dans le travail: pp. 54-67.
- Gorgeu Armelle et Mathieu René. 1996. "Les ambiguïtés de la proximité. Les nouveaux établissements d'équipement automobile" In: *Actes de la recherche en sciences sociales* n°114: pp. 45-53.
- Gorz André. 1983. *Les chemins du paradis: l'agonie du capital*. Paris: Galilée.
- Goudswaard A. et Nanteuil M. de. 2000. *Flexibility and working conditions: a european bibliographical review*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Gouldner Alvin Ward. 1955. *Wildcat Strike: a study of an unofficial strike*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Goulquier Lynne. 2000. "Pandora's box: the paradox of flexibility in today's workplace" In: *Current Sociology* vol.48 n°1: pp. 29-38.
- Grahl John. 1996. "Les particularités de l'expérience britannique. Ou l'insécurité de l'emploi en Grande-Bretagne" In: *Liber* n°29: pp. 11-13.
- Grosjean Michèle et Lacoste Michèle. 1999. *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. Paris: Presses Universitaires de France, coll. Le Travail Humain.
- Groß Hermann et Munz Eva. 2000. *Arbeitszeit 2000 in Nordrhein-Westfalen. Auswertung einer telefonischen Befragung von abhängig Beschäftigten, Selbstständigen und Erwerbssuchenden*. Köln: Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes NRW. Réalisé par ISO-Institut.
- Gross Hermann et Schilling Gabi. 1992. *Studien zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie: über Arbeitszeiten von Frauen und über Teilzeitbeschäftigung von Männer*. Köln: Institut zur Erforschung sozialer Chancen.
- Grossin William. 1969. *Le travail et le temps: horaires, durées, rythmes: une enquête dans la construction mécanique et électrique de la région parisienne*. Paris: Ed. Anthropos, coll. Sociologie et travail.
- Grossin William. 1994. "Les temps de travail" pp. 127-144. In: De Coster et Pichault (éds). *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles: De Boeck.
- Grossin William et al., (éds). 1998. *Les temps de notre temps: enjeux, incertitudes, complexité*: RFAS.
- Grote Gudela. 1999. *Bedingungen und Folgen der Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen*. Zürich: Institut für Arbeitspsychologie, ETHZ. Forschungsprojekt.
- Grumbach Tiennot et Pina Laurent, (éds). 2000. *35 heures: Négocier les conditions du travail*. Paris: Editions de l'Atelier.
- Guerra Elda et Pesce Adele. 1991. "Lavoro e differenza sessuale" In: *Inchiesta* vol.21 n°94: pp. 21-31.
- Halford Susan et Leonard Pauline. 1999. *Gender, power and organisations*. Hampshire: Macmillan.

- Haller Willi. 1986. "Leitfaden für neue betriebliche Arbeitszeitpolitik" In: *Humane Produktion* vol.2: pp. 60-61.
- Hamermesh Daniel S. 1990. "Shirking or productive schmoozing: wages and the allocation of time at work" In: *Industrial and Labour Relations Review* vol.43 n°3: pp. 121-133.
- Hantrais Linda et Letablier Marie-Thérèse. 1997. "Familles et politiques familiales en Europe: les enjeux temporels" In: *Social Science Information* vol.33 n°1: pp. 41-59.
- Harding Stephen. D. et Hikspoors Frans J. 1995. "Les nouvelles valeurs du travail dans la théorie et la pratique" In: *Revue internationale des sciences sociales* n°145: pp. 501-518.
- Hartz Peter. 1994. *Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht: die Volkswagen-Lösung*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Hatt Sue. 1997. *Gender, work and labour markets*. Hampshire: Macmillan.
- Heiskala Risto. 2001. "Theorizing power: Weber, Parsons, Foucault and neostructuralism" In: *Social Science Information* vol.40 n°2: pp. 241-264.
- Held Martin. 1995. "Ökologie der Zeit" pp. 18-26. In: Altner, Mettler-Meibom, Simonis et von Weizäcker (éds). *Jahrbuch Ökologie 1996*, München: C. H. Beck.
- Hildebrandt Eckart et Kühleis Christoph. 1995. "Ökologischer Wohlstand durch neue Arbeitszeitmodelle?" pp. 269-276. In: Altner, Mettler-Meibom, Simonis et von Weizäcker (éds). *Jahrbuch Ökologie 1996*, München: C. H. Beck.
- Hinrichs Karl. 1988. *Motive und Interessen im Arbeitszeitkonflikt: eine Analyse der Entwicklung von Normalarbeitszeitstandards*. Frankfurt/NY: Uni Bielefeld, coll. Reihe des Forschungsschwerpunkts Zukunft der Arbeit.
- Hinrichs Karl, Roche William K et Sirianni Carmen. 1995. "Working time and employment: new arrangements" In: *International Labour Review* vol.134 n°2: pp. 259-272.
- Hoffmann Reiner et Lapeyre Jean, (éds). 1995. *Le temps de travail en Europe*. Paris: Syros.
- Höhrning Karl H., Gerhardt Anette et Michailow Matthias. 1990. *Zeitpioniere: flexible Arbeitszeiten - neuer Lebensstil*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Holenweger Toni. 1988. "Die Jahresarbeitszeit - eine neue Form betrieblicher Arbeitszeitgestaltung" In: *io Management Zeitschrift* vol.57(1988) n°Nr.10: pp. 479-483.
- Holenweger Toni et Conrad Hanspeter, (éds). 1998. *Arbeit und Zeit, neue Arbeitszeitmodelle aus der Praxis*. Zürich: Kontrast-Verlag.
- Holt Helle et Thaulow Ivan. 1996. "Formal and informal flexibility in the workplace" pp. 79-92. In: Lewis et Lewis (éds). *The Work-Family Challenge: Rethinking Employment*, London: Sage Publications.
- Horber Eugène. 1990. *Analyse exploratoire des données en sciences sociales. Vers une approche méthodologique pragmatique*. Thèse de doctorat. Genève: Université de Genève.
- Horrell Sara et Rubery Jill. 1991. "Gender and working time: an analysis of employers' working-time policies" In: *Cambridge Journal of Economics* vol.15 n°4: pp. 373-391.
- Inglehart Ronald. 1977. *The silent revolution. Changing values and political styles among western publics*. New Jersey: Princeton University Press.

- Inglehart Ronald. 1990. *Culture shift in advanced industrial society*. New Jersey: Princeton University Press.
- Jahoda Marie, Lazarsfeld Paul Felix et Zeisel Hans. 1981 (1960). *Les chômeurs de Marienthal*. Paris: les éditions de Minuit.
- Jallade Jean-Pierre. 1985. "La réduction et l'aménagement du temps de travail: leçons de l'expérience française" In: *Travail et société* vol.10 n°2: pp. 161-171.
- Jaques Laurent. 1989. "Le temps sociologique, une notion capricieuse" In: *Revue suisse de sociologie* vol.15 n°2: pp. 227-241.
- Jauch Peter et Schmidt Werner. 2000. *Industrielle Beziehungen im Umbruch. Die Regulierung von Lohn, Gehalt und Arbeitszeit in Deutschland und Grossbritannien*. München: Rainer Hamp Verlag.
- Jaun Rudolf. 1986. *Management und Arbeiterschaft: Verwissenschaftlichung und Rationalisierung der Arbeitsverhältnisse in der Schweiz, 1873-1959*. Zürich.
- Jeannot Gilles et Veltz Pierre, (éds). 2001. *Le travail, entre l'entreprise et la cité*. Paris: éditions de l'Aube.
- Jequier Francois. 1985. *Charles Veillon, (1900-1971): essai sur l'émergence d'une éthique patronale*. Zurich: Société d'études en matière d'histoire économique, coll. Pionniers suisses de l'économie et de la technique.
- Jorda Henri. 1999. *Travail et discipline. De la manufacture à l'entreprise intelligente*. Paris: L'Harmattan, coll. Economie et innovation.
- Kaisergruber Danielle, (éd). 1997. *Négocier la flexibilité*. Paris: les Editions d'Organisation.
- Kaisergruber Danielle, (éd). 1999. *Le temps de travail de ceux qui ne le comptent pas. L'exemple des autres pays*. Paris: éd. d'Organisation.
- Karsten Luchien. 1991. "Arbeitszeitmanagement. Eine historische Skizze". Vortrag an der Universität Bremen. Bremen: 23.4.1991.
- Kern Horst et Schumann Michael. 1986. *Das Ende der Arbeitsteilung. Rationalisierung in der industriellen Produktion*. München: C.H. Beck Verlag, (3. Aufl. (1.: 1984)).
- Kieser Alfred. 1996. "Moden und Mythen des Organisierens" In: *DBW* vol.56 n°1: pp. 21-39.
- Kim Jay S. et Campagna Anthony F. 1981. "Effects of flextime on employee attendance and performance: A field experiment" In: *Academy of Management Journal* vol.24 n°4: pp. 729-741.
- Klenner Christina et Seifert Hartmut, (éds). 1998. *Zeitkonten - Arbeit à la carte?* Hamburg: VSA-Verlag.
- König Helmut. 1990. "Die Krise der Arbeitsgesellschaft und die Zukunft der Arbeit" In: *Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaften* vol.11 n°Sonderheft: pp. 322-345.
- Kopf Gudrun. 2002. *Zeit-Ordnung: Eine Geschichte der Stechuhr*. Diplomarbeit. Weimar: Bauhaus-Universität. pp.93.
- Kossek Ellen E., Barber Alison E. et Winters Deborah. 1993. *An assessment of individual, work group and organizational influences on the acceptance of flexible work schedules*. Atlanta, GA: National Academy of Management. Best Paper Proceedings.



- Koyré Alexandre. 1967. *Dal mondo del pressapoco all'universo della precisione: Schuhl P.-M.* Torino: Einaudi.
- Kramer Bernhard. 1990. *Freizeit-Politik-Perspektiven*. Bern: Uni Bern.
- Krippendorf-Demmel Sabine, (éd). 1993. *Forschungslücken in der Freizeit-Mobilität-Tourismus*.
- Krüger Helga et Levy René. 1999. "Life course through work and family: theorising a not so visible nexus between women and men". Papier présenté à: *4th ESA Conference*. Amsterdam: 18-21 August 1999.
- Kühne Armin. 1987. *Neokorporatismus in der Schweiz: Fallbeispiel Arbeitszeit*. Zürich: Forschungsstelle für politische Wissenschaft, Universität Zürich. 241/242.
- Kummer Lorenz, Baillod Jürg et Semmer Norbert. 1994. "Nutzung von Arbeitszeitoptionen und Arbeitsteilung in flexiblen Fertigungsinseln" In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* vol.38 n°2: pp. 83-89.
- Kurz-Scherf Ingrid. 1993. "Normalarbeitszeit und Zeitsouveränität. Auf der Suche nach Leitbildern für eine neue Arbeitszeitpolitik" pp. 9-79. In: Seifert (éd). *Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung*, Köln: Bund-Verlag.
- Kurz-Scherf Ingrid. 1995. *Zeit der Vielfalt - Vielfalt der Zeiten. Individuelle und betriebliche Arbeitszeiten und Arbeitspräferenzen in Berlin*. Berlin: BBJ-Verlag, coll. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Frauen und Arbeit.
- Kuty Olgierd. 1998. "Le travail en organisation: l'analyse stratégique et la nouvelle approche des intérêts" pp. 151-251. *La négociation des valeurs. Introduction à la sociologie*, Bruxelles: De Boeck Université.
- Lacomblez Marianne et Maggi Bruno. 2000. "Prendre le temps de lire le temps dans les recherches de Hawthorne" pp. 49-63. In: Terssac et Tremblay (éds). *Où va le temps de travail?*, Toulouse: Octares.
- Lagacé Chantale. 1998. "La gestion des significations en milieu de travail. Analyse du contenu d'un journal d'entreprise" In: *Sociologie et sociétés* vol.30 n°2: pp. 1-17.
- Lahire Bernard. 1998. *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*. Paris: Nathan.
- Lahire Bernard. 2002. *Portraits sociologiques: dispositions et variations individuelles*. Paris: Nathan, coll. Essais et recherches.
- Lalivé D'Epinay Christian. 1988. *Le mythe du travail*. Genève: Georg.
- Lalivé D'Epinay Christian. 1990. *Les Suisses et le travail*. Lausanne: Réalités Sociales.
- Lallement Michel. 1992. "L'organisation du temps de travail dans l'entreprise" In: *Futuribles* vol.165-166: pp. 193-204.
- Lallement Michel. 1996. *Sociologie des relations professionnelles*. Paris: éditions La Découverte, coll. Repères; 186.
- Lallement Michel. 2003. *Temps, travail et modes de vie*. Paris: PUF, coll. Sciences sociales et sociétés (mai 2003).
- Landes David-Saul. 1984 (Revolution in Time: Clocks and the Making of the Modern World, 1983 (version complétée en 2000)). *Storia del tempo, l'orologio e la nascita del mondo moderno*. Milano: Mondadori.

- Landes David-Saul. 1987 (Revolution in Time: Clocks and the Making of the Modern World, 1983 (version révisée et complétée en 2000)). *L'heure qu'il est*. Paris: Gallimard.
- Landes David-Saul. 1989. "Tempo sociale e modernizzazione" In: *Studi di sociologia* vol.27 n°1: pp. 3-25.
- Landes David-Saul. 1994 ("The Fable of the Dead Horse", in Joel Mokyr (ed.), *The British Industrial Revolution: An Economic Perspective* (1993)). *Favola del cavallo morto, ovvero la rivoluzione industriale rivisitata*. Roma: Donzelli.
- Langevin Annette. 1995. "Le temps. Catégorie naïve ou indicateur des rapports sociaux". Papier présenté à: *European Forum*. Firenze, European University Institute.
- Lapointe Paul-André, Bélanger Jacques et Lévesque Benoît. 1993. "Grille de collecte des données pour une monographie d'usine" In: *Cahier de recherche* n°9303: pp. 30.
- Larrouturou Pierre. 1994. *Ca ne peut plus durer!: 12 propositions pour une société plus humaine*. Paris: Seuil.
- Larrouturou Pierre. 1995. *Du temps pour vivre: la semaine de quatre jours à la carte*. Paris: Flammarion.
- Lavanco Gioacchino. 1988. *La talpa e l'orologio. Tempo del soggetto e politiche del tempo in Marx*. Roma: A. Pellicani.
- Le Goff Jacques. 1980. "Temps de travail et temps du loisir au Moyen Âge" In: *Temps Libre* n°1: pp. 51-60.
- Leberl Diethard G. 1988. *Systemkomplexität und Zeitautonomie: ein systemtheoretischer Beitrag zur Aufrechterhaltung der Zeitautonomie in Unternehmen*. Dissertation Nr. 1078. St. Gallen: Hochschule St.Gallen. pp.264.
- Lefebvre Bruno. 1996. "Espaces professionnels et flux tendus" In: *Actes de la recherche en sciences sociales* n°114: pp. 80-88.
- Lehmann Jacques et Hebbelinck Jean-Louis. 1978. "L'horaire variable en Belgique" In: *Annales de Sciences Economiques Appliquées* vol.34 n°1: pp. 69-88.
- Leimgruber Matthieu. 2001. *Taylorisme et management en Suisse romande, 1917-1950*. Lausanne: Editions Antipodes, coll. Histoire et société contemporaines.
- Leonard Madeleine. 2001. "Old wine in new bottles? Women working inside and outside the household" In: *Women's Studies International Forum* vol.24 n°1: pp. 67-78.
- Letablier Marie-Thérèse. 1996. "Les femmes entre famille, travail et politiques dans l'Union Européenne" In: *Les Cahiers du MAGE* vol.3/96: pp. 15-24.
- Letablier Marie-Thérèse et Lurol Martine. 2000. "Les femmes entre travail et famille dans les pays de l'Union Européenne" In: *La lettre du CEE* n°63: pp. 10.
- Levy René, (éd). 1988. *La vie au travail et son avenir*. Lausanne: Réalités sociales.
- Levy René, Joye Dominique, Guye Olivier et Kaufmann Vincent. 1997. *Tous égaux?* Zürich: Seismo.
- Ley Katharina. 1988. "Après les cinquante années stables, les cinquante années flexibles?" pp. 105-121. In: Levy (éd). *La vie au travail et son avenir*, Lausanne: Réalités sociales.

- Ley Katharina et Saxenhofer Peter. 1987. "Das Bedürfnis nach flexibler Arbeitszeit wächst" In: *io Management Zeitschrift* vol.56 n°11: pp. 521-524.
- Lichtenberger Yves. 2000. "Conflits, coopération et compromis: la négociation comme construction de réalités complexes" pp. 265-279. In: Thuderoz et Giraud-Héraud (éds). *La négociation sociale*, Paris: CNRS.
- Lichtenberger Yves. 2001. "Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux". Papier présenté à: *La théorie de la régulation sociale, journées autour de Jean-Daniel Reynaud*, édité par De Terssac. Paris: septembre 2001, CNAM.
- Lichtenberger Yves et Paradeise Catherine. 2001. "Compétences et redéfinition des relations de travail" pp. 229-241. In: Jeanneot et Veltz (éds). *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Paris: éditions de l'Aube.
- Linhart Danièle. 1991. *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris: Seuil, coll. Sociologie.
- Linhart Danièle. 1994a. *La modernisation des entreprises*. Paris: La Découverte, coll. Repères.
- Linhart Danièle. 1994b. "La régulation conjointe en péril dans le monde des entreprises" pp. 229-234. In: Bergeron, Bernoux et al. (éds). *Variations autour de la régulation sociale: hommage à Jean-Daniel Reynaud*, Paris: Presses de l'Ecole Normale Supérieure.
- Linhart Danièle. 2001. "La question de la confiance dans les relations de travail" pp. 243-254. In: Jeannot et Veltz (éds). *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Paris: éditions de l'Aube.
- Linhart Danièle et Tourreau Roland. 1981. "Mon vendredi! qui gagne ou change?" In: *Revue française des affaires sociales*: pp. 139-157.
- Lojkin Jean et Malettras Jean-Luc. 2002. *La guerre du temps. Le travail en quête de mesure*: L'Harmattan, coll. Logiques sociales.
- Luhmann Niklas. 1968. "Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten" In: *Die Verwaltung* vol.3: pp. 3-30.
- Luhmann Niklas. 1979. "Zeit und Handlung: eine vergessene Theorie" In: *Zeitschrift für Soziologie* n°8: pp. 63-81.
- Luhmann Niklas. 1997. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lurot Martine et Péliasse Jérôme. 2001. "35 heures: les disparités entre hommes et femmes" In: *Quatre Pages, CEE* n°48: pp. 1-4.
- Lurot Martine et Péliasse Jérôme. 2002. "Les 35 heures des hommes et femmes" In: *Travail, Genre et Société* n°8: pp. 167-192.
- Mach André. 2000. "Les relations industrielles dans la Suisse des années 1990: une lente évolution vers le modèle anglo-saxon?" pp. 153-190. In: Armingeon et Geissbühler (éds). *Gewerkschaften in der Schweiz. Herausforderungen und Optionen*, Zurich: Seismo.
- Madsen Kongshoj. 2002. "Politique de marché du travail active et flexibilité: amis ou ennemis". Papier présenté à: *Deuxième Symposium France/OIT: L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale: dynamique du changement et protection des travailleurs*. Lyon: 17/18 janvier 2002, OIT.

- Maggi Bruno et Masino Giovanni. 1999. "Niveaux de décisions et modes de régulation: l'autonomie et la discrétion dans le processus de travail". Papier présenté à: *Contradictions et Dynamiques des Organisations*. Paris: 14 janvier 1999, GDR-CNRS FROG (Fédération de Recherches sur les Organisations et leur Gestion).
- Mahon Pascal. 2000. "Plus flexible, pas possible" In: *Domaine Public* 25.2.2000: p.6.
- Marchand Olivier. 1993. "An international comparison of working times" In: *Futures* vol.25 n°5: pp. 502-510.
- Marchand Olivier et Thélot Claude. 1991. *Deux siècles de travail en France*. Paris: INSEE, coll. Études.
- Maric Dusan. 1977. *L'aménagement du temps de travail: le facteur temps dans le nouveau concept des conditions de travail*. Genève: Bureau international du travail.
- Marseille Jacques. 1992. *Lettre ouverte aux français qui s'usent en travaillant et qui pourraient s'enrichir en dormant*. Paris: Albin Michel.
- Marti Laurence. 1994. "Projet de révision de la loi sur le travail: enjeux individuels et de société" In: *Travail social* n°5: pp. ?
- Martucelli Danilo. 2002. *Grammaires de l'individu*. Paris: Gallimard, coll. Folio Essais.
- Maruani Margaret. 1993. *L'emploi dans l'Europe des Douze*. Bruxelles: Commission des Communautés Européennes.
- Maruani Margaret. 2003. *Travail et emploi des femmes*. Paris: La Découverte, coll. Repères, numéro 287.
- Maruani Margaret et Nicole Chantal. 1987. "Du travail à l'emploi: l'enjeu de la mixité" In: *Sociologie du travail* n°2: pp. 237-250.
- Maruani Margaret et Nicole-Drancourt Chantal. 1989a. *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins*. Paris: Syros.
- Maruani Margaret et Nicole-Drancourt Chantal. 1989b. *La flexibilité à temps partiel : conditions d'emploi dans le commerce*. Paris: la Documentation française, coll. Droits des femmes.
- Maruani Margaret et Reynaud Emmanuèle. 1993. *La sociologie de l'emploi*. Paris: la Découverte, coll. Repères.
- Marx Karl. 1996 (1849). *Travail salarié et capital*. Pékin: Editions en langues étrangères.
- Masson Antoine, (éd). 2000. *Mettre en œuvre la Réduction du Temps de Travail: un guide pour conduire les réorganisations après l'accord*. Lyon: ANACT.
- Masson Antoine et Pépin Michel. 2000. "Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels" In: *Travail et Emploi* n°83: pp.
- Masson Sabine. 1998. *Le travail féminin dans le collimateur de la flexibilité: mutation de l'organisation du travail et permanence des divisions de sexe: le cas des vendeuses en grands magasins*. Mémoire de maîtrise. Lausanne: Université de Lausanne. pp.102.
- Masson Sabine. 1999. "Temps de travail flexible et contrainte de disponibilité. Le cas des vendeuses en grands magasins dans la région de Suisse Romande". Papier présenté à: *Temps, statut et conditions du travail: VIIèmes journées de "Sociologie du travail"*, édité par La Rosa. Bologna: 17, 18, 19 juin 1999, Franco Angeli.

- Mastenbroek Willem. 1998. "Norbert Elias as organizational sociologist". Papier présenté à: *EGOS Colloquium, Session: Civilisations and organisation*. Maastricht, Netherlands: July 1998.
- Matthies Hildegard, Mückenberger Ulrich, Offe Claus, Peter Edgar et Raasch Sybille. 1994. *Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, coll. Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung.
- Maurer Andrea. 1992. *Alles eine Frage der Zeit? die Zwecksrationalisierung von Arbeitszeit und Lebenszeit*. Berlin: Sigma.
- Maurer Andrea. 1994. *Moderne Arbeitsutopien: das Verhältnis von Arbeit, Zeit und Geschlecht*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mauss Marcel. 1923-1924. "Essais sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques" In: *L'Année sociologique* n°1: pp. 30-186.
- McGuire Jean B. et Liro Joseph R. 1987. "Absenteeism and flexible work schedules" In: *Public Personnel Management* vol.16 n°1: pp. 47-59.
- McKay Sonia. 2001. "Between flexibility and regulation: rights, equality and protection at work" In: *British Journal of Industrial Relations* vol.39 n°2: pp. 285-303.
- McKinsey. 1994. *Teilen und Gewinnen. Das Potenzial der flexiblen Arbeitszeitverkürzung*: McKinsey&Company, Inc.
- McKinsey. 1996. *Gemeinsam gestalten - gemeinsam gewinnen*. Zürich: McKinsey & Company Inc.
- Méda Dominique. 1995. *Le travail. Une valeur en voie de disparition*. Paris: Aubier, coll. Alto.
- Méda Dominique. 2002. *Le temps des femmes: pour un nouveau partage des rôles*: Flammarion, coll. Champs; 500.
- Melange Dominique. 1974-75. "Le travail de la femme et l'horaire dynamique: Enquête auprès du personnel féminin d'une Compagnie d'Assurances, la Winterthur" In: *Annales de Sciences Economiques Appliquées* vol.2 n°74: pp. 65-90.
- Mellor Earl F. 1986. "Shift work and flexitime: how prevalent are they?" In: *Monthly Labor Review* vol.109 n°11: pp. 14-21.
- Menger Pierre-Michel. 1997. "Temporalité et différences interindividuelles: l'analyse de l'action en sociologie et en économie" In: *Revue française de sociologie* vol.38: pp. 587-633.
- Mercure Daniel. 1989. "Temps et organisation" In: *Revue suisse de sociologie* vol.15 n°2: pp. 373-382.
- Mercure Daniel. 1995. *Les temporalités sociales*. Paris: L'Harmattan, coll. Logiques sociales.
- Merz Michaela. 1996. *Lohnt es sich für Schweizer Frauen, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen? Auswirkungen institutioneller Rahmenbedingungen auf die Entscheidung zwischen Familie und Beruf*. Zürich: Seismo.
- Messant-Laurent Françoise. 1990. *La secrétaire modèle. Etude sociologique*. Paris: L'Harmattan, coll. Logiques sociales.

- Messant-Laurent Françoise. 2001. "Le modèle atypique de l'emploi féminin deviendrait-il norme?" pp. 209-218. In: Brander, Schweizer et Sitter-Liver (éds). *Geschlechterdifferenz und Macht*, Freiburg, Schweiz: Universitätsverlag Freiburg.
- Messant-Laurent Françoise avec la coll. de B. Buhmann et L. Marti. 1993. *Travailler de nuit et le week-end? Enjeux et prises de position autour du projet de révision de la Loi sur le travail*. Zürich: Seismo.
- Meyer John P. et Herscovitch Lynne. 2001. "Commitment in the workplace. Toward a general model" In: *Human Resource Management Review* vol.11: pp. 299-326.
- Meyer Ruth. 1976. *Konformität und Autonomie. Werte und Wertordnungen in der Schweizer Bevölkerung*. Thèse de doctorat. Bern: Universität Bern?
- Michailow Matthias. 1989. "Umbrüche und Neuarrangements sozialer Zeitverhältnisse: die neue Zeitsemantik im Lebensstil der Zeitpioniere" In: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie* vol.15 n°2: pp. 393-411.
- Mills Charles Wright. 1997 (1959, *The Sociological Imagination*, Oxford University Press, New York). *L'imagination sociologique*. Paris: La Découverte, coll. Sciences humaines et sociales.
- Mingione Enzo. 1998. "Fragmentation et exclusion: la question sociale dans la phase actuelle de transition des villes dans les sociétés industrielles avancées" In: *Sociologie et sociétés* vol.30 n°1: pp. 1-15.
- Mintzberg Henry. 1994 (1981, *The Structuring of Organisations: a Synthesis of the Research*, Prentice-Hall Inc.). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les Editions d'Organisation, (9ème tirage).
- Molm Linda D., Peterson Gretchen et Takahashi Nobuyuki. 1999. "Power in negotiated and reciprocal exchange" In: *American Sociological Review* vol.64 n°December: pp. 876-890.
- Mongrand Jean-Pierre. 1998. *Réduction du temps de travail: mode d'emploi*. Paris: les Editions d'organisation, (2e éd.).
- Morin Jean-Michel. 1999. *Sociologie de l'entreprise*. Paris: PUF, coll. Que sais-je?
- Morin Marie-Laure, Terssac Gilbert de et Thoemmes Jens. 1998. "La négociation du temps de travail, l'emploi en jeu" In: *Sociologie du travail* n°2: pp. 191.
- Morley Michael, Gunnigle Patrick et Haraty Noreen. 1995. "Developments in flexible working practices in the Republic of Ireland" In: *International Journal of Manpower* vol.16 n°8: pp. 38-58.
- Mottaz Clifford. 1984. "Education and work satisfaction" In: *Human Relations* vol.37 n°11: pp. 985-1004.
- Moulinié V. 1993. "La passion hiérarchique, une ethnographie du pouvoir en usine" In: *Terrain* vol.21 n°octobre: pp. 129-142.
- Mückenberger Ulrich. 1998. "Ist demokratische Zeitpolitik möglich? Vom Zeitmanagement zur Politik der Eigenzeiten" In: *Widerspruch* vol.18. Jg. n°36: pp. 109-122.
- Mückenberger Ulrich, (éd). 2000. *Zeiten der Stadt. Reflexionen und Materialien zu einem gesellschaftlichen Gestaltungsfeld*. Bremen: Temmen.
- Mumford Lewis. 1950. *Technique et civilisation*. Paris: Seuil.

- Nassehi Armin. 1993. *Die Zeit der Gesellschaft: auf dem Weg zu einer soziologischen Theorie der Zeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Naud Didier. 1997. "Management et contractualisation. Un processus de structuration des relations socio-professionnelles" pp. 121-126. In: Andréany et Rosen (éds). *Structure, système, champ et théorie du sujet*, Paris: L'Harmattan.
- Naville Pierre. 1972. *Temps et technique: structures de la vie de travail*. Genève: Droz.
- Naville Pierre. 1980. "Temps, travail et loisir" In: *Sociologie du travail* vol.22 n°4: pp. 431-448.
- Negt Oskar. 1987. *Lebendige Zeit, enteignete Zeit politische und kulturelle Dimensionen des Kampfes um die Arbeitszeit*. Frankfurt/New York: Campus.
- Negt Oskar. 1993. "Die Entstehung der industriellen Disziplin aus Trennung und Enteignung, Selbstregulierung als Natureigenschaft" pp. tot 3 vol 1247p. *Geschichte und Eigensinn*.
- Neubourg Chris de. 1990. *Unemployment and labour market flexibility: The Netherlands*. Geneva: International Labour Office.
- Nicole-Drancourt Chantal. 1990. "Organisation du travail des femmes et flexibilité de l'emploi" In: *Sociologie du travail* n°2: pp. 173-193.
- Nowothny Helga. 1989. *Eigenzeit: Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls*. Frankfurt a/M: Suhrkamp.
- OCDE Organisation de coopération et de développement économiques. 1995. *La flexibilité du temps de travail: négociations collectives et intervention de l'Etat*. Paris: OCDE.
- Oeij Peter R.A. et Wiezer Noortjie M. 2002. *New work organisation, working conditions and quality of work: towards the flexible firm?* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Oesch Daniel. 2001. *Arbeitszeiten in der Schweiz - eine Untersuchung der Entwicklung in 14 Branchen*. Bern: USS. Etude réalisée sur mandat de l'Union syndicale suisse, Dossier n°8.
- Offe Claus. 1984. *Arbeitsgesellschaft: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*. Frankfurt: Campus.
- OFS Office Fédéral de la Statistique. 1925 (trimestriel depuis). *Statistique de l'emploi (STATEM)*. Bern.
- OFS Office Fédéral de la Statistique. 1991 (annuel depuis). *Enquête suisse sur la population active (ESPA/SAKE)*. Bern.
- OIT Organisation internationale du travail. 2002. "L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale: dynamique du changement et protection des travailleurs". *Deuxième Symposium France/OIT*. Lyon: 17/18 janvier 2002, OIT.
- Otto Karl A. 1989. *Die Arbeitszeit. Von der vorindustriellen Gesellschaft bis zur „Krise der Arbeitsgesellschaft“*. Pfaffenweiler.
- Owen John D. 1977. "Flexitime: Some Problems and Solutions" In: *Industrial and Labor Relations Review* vol.30 n°2: pp. 152-160.
- Ozaki Muneto, (éd). 1999. *Negotiating flexibility: The role of the social partners and the state*. Geneva: International Labour Office.

- Paci Massimo. 1995. "I tempi collettivi dell'innovazione economica" In: *Politica ed economia* vol.XXVI n°1/2: pp. 69-71.
- Paolucci Gabriella. 1996. "The changing dynamics of working time" In: *Time & Society* vol.5 n°2: pp. 145-167.
- Paolucci Gabriella, (éd). 1998. *La città macchina del tempo: Politiche del tempo urbano in Italia*. Milano: FrancoAngeli.
- Paugam Serge. 2000. *Le salarié de la précarité*. Paris: PUF.
- Pawlowsky Peter. 1986. "Wertorientierung im Wandel und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt". Vortrag anlässlich einer Tagung des Märkischen Arbeitgeberverbandes und der Theodor-Heuss-Akademie der Friedrich-Naumann-Stiftung: 20-22 April 1986.
- Pélisse Jérôme. 2000. "Le temps des négociations : douze accords de réduction du temps de travail" In: *Travail et emploi* n°82: pp. 7.
- Pélisse Jérôme. 2002a. *From negotiation to implementation. A study of the reduction of working time in France (1998-2000)*. Noisy-le-Grand: CEE. Document de travail n°17.
- Pélisse Jérôme. 2002b. "A la recherche du temps gagné : les 35 heures, entre perceptions, régulations et intégrations professionnelles" In: *Travail et emploi* n°90: pp. 7.
- Pélisse Jérôme. 2002c. *A la recherche du temps gagné: des salariés face aux 35 heures*. Paris: DARES. Document d'Etudes n°54.
- Peneff Jean. 1996. "Les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine" In: *Sociologie du travail* n°1: pp. 25-44.
- Pesce Adele. 1986. "I percorsi della differenza e della uguaglianza: donne in fabbrica e nella vita quotidiana". In: Bimbi et Capecchi (éds). *Strutture e strategie della vita quotidiana*, Milano: Franco Angeli.
- Peters Jürgen, (éd). 1994. *Modellewechsel: die IG Metall und die Viertagewoche bei VW*. Göttingen: Steidl.
- Peters Pascale. 1999. "Time allocation in times of structural transformation. A synchronic view on (gender) differences in the Netherlands" In: *time & society* vol.8 n°2: pp. 329-356.
- Piore Michael J. et Sabel Charles F. 1989 (1984). *Les chemins de la prospérité: de la production de masse à la spécialisation souple*. Paris: Hachette, coll. "Mutations".
- Pollert Anna. 1989. "L'entreprise flexible: réalité ou obsession?" In: *Sociologie du travail* n°1: pp. 75-101.
- Postone Moishe. 1993. *Time, labor, and social domination. A reinterpretation of Marx's critical theory*. Cambridge: University Press.
- Prince Jean-Claude. 1994. *L'impact des conventions collectives de travail en Suisse*. Zürich: Schulthess.
- Projektgruppe "Alltägliche Lebensführung", (éd). 1995. *Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung*. Opladen: Leske+Budrich.



- Provonost Gilles. 1986. "Temps et sociétés: perspectives sociologiques et historiques" In: *Revue internationale des sciences sociales* vol.38 n°1 = 107: pp. 165.
- Provonost Gilles. 1988. "Représentations et aspirations à l'égard du temps de travail" pp. 147-160. In: Mercure et Wallemacq (éds). *Les temps sociaux*, Bruxelles: De Boeck-Wesmael SA.
- Provonost Gilles. 1989. "Typologies des temps sociaux" In: *Revue suisse de sociologie* vol.15 n°2: pp. 441-451.
- Provonost Gilles. 1996. *Sociologie du temps*. Paris/ Bruxelles: De Boeck Université, coll. Ouvertures sociologiques.
- Pruchno Rachel, Litchfield Leon et Fried Mindy. 2000. *Measuring the impact of workplace flexibility: findings from the national work/life measurement project*. Boston: Boston College Center for Work & Family.
- Rampazi Marita. 1994. "Tempo di lavoro/ tempo di vita alla luce del Piano Delors" In: *Sociologia del Lavoro* vol.56: pp. 173-184.
- Ravaoli Carla. 1988. *Tempo da vendere, tempo da usare lavoro produttivo e riproduttivo nella società microelettronica*. Milano: F. Angeli.
- Reynaud Bénédicte. 2002a. *Operating rules in organizations : macroeconomic and microeconomic analyses*. New York: Palgrave Macmillan.
- Reynaud Emmanuèle. 1980. "Negociations, varieties, contexts, processes and social order (A. Strauss). Note de lecture" In: *Revue Française de Sociologie* vol.XXI: pp.
- Reynaud Jean-Daniel. 1988. "Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome" In: *Revue Française de Sociologie* vol.29 n°1, Jan-Mar: pp. 5-18.
- Reynaud Jean-Daniel. 1991a. "La régulation sociale" In: *Revue Internationale d'Action Communautaire* vol.25 n°65, printemps: pp. 121-126.
- Reynaud Jean-Daniel. 1991b. "Pour une sociologie de la régulation sociale" In: *Sociologie et Sociétés* vol.23 n°2, automne: pp. 13-26.
- Reynaud Jean-Daniel. 1997. *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin, coll. U, série "sociologie" (3e éd. mise à jour).
- Reynaud Jean-Daniel, (éd). 1999 (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse: Octarès (2e éd. augmentée).
- Reynaud Jean-Daniel. 2002b. "In memoriam. Restituer aux hommes le sens de leurs actes" In: *Revue Française de Sociologie* vol.43 n°1: pp. I-V.
- Riffault Hélène. 1995. "Les Européens et la valeur travail" In: *futuribles* vol.juillet-août: pp. 25-46.
- Rifkin Jeremy. 1996 (1995). *La fin du travail*. Paris: La Découverte.
- Rinderspracher Jürgen P. 1985. *Gesellschaft ohne Zeit: industrielle Zeitverwendung und soziale Organisation der Arbeit*. Frankfurt/NY: Campus.
- Rinderspracher Jürgen P. 1990. "Arbeit und Zeitpolitik: über die Schwierigkeit, Arbeitsproduktivität in Zeitwohlstand zu verwandeln" In: *Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaften* vol.11 n°Sonderheft: pp. 431-448.

- Ritsert Jürgen et Stanko Lucia. 1994. *Zeit als Kategorie der Sozialwissenschaften. Eine Einführung*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Rochefort Thierry et Guérin François. 2000. "Organisation, charge de travail, performance". Papier présenté à: *Journée de travail organisée par l'ANACT et l'APRAT*. Lyon: 27-28.6.2000, ANACT, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.
- Rolle Pierre. 1971. *Introduction à la sociologie du travail*. Paris: Larousse.
- Rolle Pierre. 1997. *Où va le salariat?* Bruxelles: Université Libre de Bruxelles.
- Ross Catherine E. et Reskin Barbara F. 1992. "Education, control at work and job satisfaction" In: *Social Science Research* vol.21 n°2: pp. 134-148.
- Ross Catherine E. et Wright Marilyn P. 1998. "Women's work, men's work, and the sense of control" In: *work and occupations* vol.25 n°3: pp. 333-355.
- Rousseau Denise M. 2001. "The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness?" In: *Organizational Dynamics* vol.29 n°4: pp. 260-273.
- Rozec Philippe. 1998. *La durée et l'aménagement du temps de travail en droits comparé (droits anglais, belge, français et allemand) et communautaire*. Thèse de doctorat sous la direction de Bernard Teyssié. Paris: Université Panthéon-Assas (Paris II).
- Rueschemeyer Dietrich. 1986. *Power and the division of labor*. Cambridge: Polity Press.
- Ruh Hans, Schaad Jakob, Schnellenbauer Patrik, Ulich Eberhard et Würigler Hans. 1994 F(PRN "Arbeitswelt", Band 11). *Arbeitszeit und Arbeitslosigkeit: zur Diskussion der Beschäftigungspolitik in der Schweiz*. Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Rutherford Sarah. 2001. ""Are you going home already?" The long hours culture, women managers and patriarchal closure" In: *Time & Society* vol.10: pp. 2-3.
- Sainsaulieu Renaud, (éd). 1992. *L'entreprise: une affaire de société*. Paris: presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (2ème édition).
- Sainsaulieu Renaud. 1997. *Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement*. Paris: Dalloz, coll. presses de Sciences po.
- Saint-Paul Gilles. 1993. "On the political economy of labour market flexibility" In: *CEPR Discussion Paper: 803*: pp. 64.
- Schmid Werner. 2000. "Arbeitszeiterfassung mit Uhren - ein historischer Rückblick" In: *Jahresschrift der Deutschen Gesellschaft für Chronometrie* vol.39: pp. 97-111.
- Schnapper Dominique. 1999. "Traditions nationales et connaissance rationnelle" In: *Sociologie et sociétés* vol.31 n°2: pp. 15-26.
- Schuller Tom. 1991. "Rythm and flexibility: a temporal approach to employment, age and gender" In: *Social Science Information* vol.30 n°4: pp. 727-738.
- Schwamberger Yannick et Yami Saïd. 2000. "Negotiation and work flexibility in France: Towards a post-Taylorian organizational approach" In: *Journal of Organizational Change Management* vol.13 n°5: pp. 493-503.
- Segrestin Denis. 1992. *Sociologie de l'entreprise*. Paris: Armand-Colin.
- Seifert Hartmut. 1989. "Sozialveträgliche Arbeitszeitgestaltung - Ein neues Konzept der Arbeitszeitpolitik?" In: *WSI-Mitteilungen* n°42: pp. 670-681.
- Seifert Hartmut, (éd). 1993. *Jenseits der Normalarbeitszeit: Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung*. Köln: Bundverlag.

- Seifert Hartmut. 1995. "Kriterien für eine sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung" pp. 15-30. In: Büssing et Seifert (éds). *Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung*, München und Mering: Hampp.
- Seifert Hartmut. 2000. "Competition, flexibility and working hours" In: *WSI-Discussion Paper* n°78: pp. 13.
- Sennett Richard. 1998. *The Corrosion of Character: the personal consequences of work in the new capitalism*. New York, London: W.W. Norton & Company.
- Seron Carroll et Ferris Kerry. 1995. "Negotiating professionalism. The gendered social capital of flexible time" In: *work and occupations* vol.22 n°1: pp. 22-47.
- SGB Schweizerischer Gewerkschaftsbund. 1996. "Flexible Arbeitszeitmodelle: Verbreitung und Hürden" In: *Dokumentation* vol.38: pp.
- Shaw Jenny. 1994. "Punctuality and the everyday ethics of time: some evidence from the Mass Observation Archive" In: *Time & Society* vol.3 n°1: pp. 79-97.
- Shaw Jenny. 1998. "'Feeling a list coming on': gender and the pace of life" In: *Time & Society* vol.7 n°2: pp. 383-396.
- Sheley E. 1996. "Flexible work options: beyond 9-5." In: *HR Magazine* vol.41 n°2: pp. pp. 52-58.
- Shepard Edward M. III, Clifton Thomas J. et Kruse Douglas. 1996. "Flexible work hours and productivity: Some evidence from the pharmaceutical industry" In: *Industrial Relations* vol.35 n°1: pp. 123-139.
- Shinn Marybeth, Wong Nora W., Simko Patricia A. et Ortiz-Torres Blanca. 1989. "Promoting the well-being of working parents: Coping, social support, and flexible job schedules" In: *American Journal of Community Psychology* vol.17: pp. 31-55.
- Simmel Georg. 1984a. *Das Individuum und die Freiheit: Essais*. Berlin: K. Wagenbach.
- Simmel Georg. 1984b (1917). *Grundfragen der Soziologie: Individuum und Gesellschaft*. Berlin/NY: Walter de Gruyter.
- Simsa Ruth. 1996. *Wem gehört die Zeit? Hierarchie und Zeit in Gesellschaft und Organisationen*. Frankfurt/ New York: Campus Verlag, coll. Campus Forschung.
- Sirianni Carmen. 1991. "The self-management of time in de postindustrial society" pp. 231-271. In: Hinrichs (éd). *Workingtime in transition*, Philadelphia: Temple Univ. Press.
- Sirianni Carmen et Walsh Andrea. 1991. "Through the prism of time: temporal structures in postindustrial America" pp. 421-439. In: Wolfe (éd). *American Society in Transition*, Berkeley: University of California Press.
- SIT Syndicat interprofessionnel de travailleuses et travailleurs et CRT Confédération Romande du Travail. 1987. "Paix du travail: mythes, réalités et enjeux" In: *Bulletin d'information* n°SIT n°49 - CRT n°75: pp. 23.
- Southerton Dale. 2003. "'Squeezing Time' : Allocating practices, coordinating networks and scheduling society" In: *Time & Society* vol.12 n°01: pp. 5-.
- SSEC Société suisse des employés de commerce et Hohenweger Toni. 1992. *La flexibilité du temps de travail: la perspective de la SSEC*. Zurich: SSEC, coll. Brochure.
- Staines Graham L. et Pleck Joseph H. 1986. "Work schedule flexibility and family life" In: *Journal of Occupational Behaviour* vol.7: pp. 147-153.

- Standing Guy. 1986. *Unemployment and labour market flexibility: The United Kingdom*. Washington, D.C. and Geneva: International Labour Office, coll. World Employment Programme series.
- Straumann Leila D., Hirt Monika et Müller Werner R. 1996. *Teilzeitarbeit in der Führung. Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen*. Zürich: vdf-Verlag, coll. Arbeitswelt.
- Strauss Anselm L. 1992. *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris: L'Harmattan, (Textes réunis et présentés par I. Baszanger).
- Stroobants Marcelle. 1993. *Sociologie du travail*. Paris: Nathan.
- Sue Roger. 1994. *Temps et ordre social: sociologie des temps sociaux*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Supiot Alain. 1995. "Temps de travail: pour une concordance des temps" In: *Droit Social* vol.12: pp. 947-954.
- Supiot Alain. 1999. *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*. Paris: Flammarion, Rapport pour la Commission des Communautés européennes avec la collaboration de l'université Carlos III de Madrid.
- Tarondeau Jean-Claude. 1999. "Approches et formes de la flexibilité" In: *Revue Francaise de Gestion* n°123: pp. 66-71.
- Taylor Frederick W. 1911. *The principles of scientific management*. New York: Harper Bros.
- Tempia Anna. 1993. *Ricomporre i tempi: tra orari di lavoro, convenzioni sociali ed esigenze individuali: la difficile costruzione dell'identità*. Roma: Ediesse, coll. Collana IRES: La cultura delle pari opportunità.
- Teriet Bernhard. 1976a. *Neue Strukturen der Arbeitszeitverteilung - Möglichkeiten, Voraussetzungen und Konsequenzen*. Göttingen.
- Teriet Bernhard. 1976b. "'Zeitsouveränität" durch flexible Arbeitszeit" In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* vol.26. Jg. n°31: pp. 3-17.
- Terressac Gilbert de. 1992. *Autonomie dans le travail*. Paris: Presses Universitaires de France, coll. Sociologie d'aujourd'hui.
- Terressac Gilbert de et Flautre Anne. 2002. "La règle de "bonne distance" entre les hommes et les femmes: un travail de différenciation". Papier présenté à: *les recherches féministes francophones: ruptures, résistance et utopie*. Toulouse: 17-22 septembre 2002.
- Terressac Gilbert de et Friedberg Erhard, (éds). 1995. *Coopération et conception*. Toulouse: Octarès.
- Terressac Gilbert de et Maggi Bruno. 1995. "Autonomie et conception". In: Terressac et Friedberg (éds). *Coopération et conception*, Toulouse: Octarès.
- Terressac Gilbert de, Thoemmes Jens et Flautre Anne. 1999. *Le développement du compte épargne-temps, mise en place et usage par les salariés: une différenciation par le genre ?* Toulouse: CERTOP.
- Terressac Gilbert de et Tremblay Diane-Gabrielle, (éds). 2000. *Où va le temps de travail?*: Octares.

- Thinnes Petra. 1996. *Arbeitszeitmuster in Dienstleistungsbetrieben: eine zeit- und organisationssoziologische Untersuchung am Beispiel der Werbebranche*. Frankfurt a/M: Campus, coll. Forschung.
- Thoemmes Jens. 2000. *Vers la fin du temps de travail*. Paris: Presses Universitaires de France, coll. Le travail humain.
- Thompson Edward Palmer. 1979. "Temps, travail et capitalisme industriel" In: *Libre* vol.5: pp. 3-51.
- Treu Tiziano. 1992. "Labour flexibility in Europe" In: *International Labour Review* vol.131 n°4-5: pp. 497-512.
- Tukey John W. 1977. *Exploratory Data Analysis (EDA)*. MA: Addison-Wesley, coll. Reading.
- Uhalde Marc, (éd). 2001. *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Valeyre Antoine. 1998. "Les formes d'autonomie procédurale dans le travail industriel" In: *Travail et emploi* n°76: pp. 25-36.
- Valverde Mireia, Tregaskis Olga et Brewster Chris. 2000. "Labor flexibility and firm performance" In: *International Advances in Economic Research* vol.6 n°4: pp. 649-661.
- Van Maanen John, (éd). 1983. *Qualitative methodology*. Beverly Hills, London: Sage (reprint of the December 1979 issue of Administrative Science Quarterly).
- Veltz Pierre. 2000. *Le Nouveau monde industriel*. Paris: Gallimard.
- Veltz Pierre et Zarifian Philippe. 1993. "Vers de nouveaux modèles d'organisation?" In: *Sociologie du travail* vol.1: pp. 3-25.
- Viard Jean. 2001. *Les premières conséquences de la réduction du temps de travail (RTT) sur le temps libre, la vie familiale et le commerce*: CEVIPOF (Centre d'étude de la vie politique française). Rapport pour le Ministère de l'Emploi et de la solidarité, 12/2001.
- Vokurka Robert J. et O'Leary-Kelly Scott W. 2000. "A review of empirical research on manufacturing flexibility" In: *Journal of Operations Management* vol.18 n°4: pp. 485-501.
- Volkoff Serge et Thébaud-Mony Annie. 1997. "Travail et santé en flux tendus" In: *Politique la Revue* vol.6 n°3ème trimestre: pp.
- Volkoff Serge et Thébaud-Mony Annie. 2000. "Santé au travail: l'inégalité des parcours" pp. chapitre 22, 13pp.
- Voß G. Günter et Weihrich Margit, (éds). 2001. *tagaus - tagein. Neue Beiträge zur Soziologie Alltäglicher Lebensführung. Arbeit und Leben im Umbruch*. München/Mering: Rainer Hampp.
- vvAA. 1989. "Numéro spécial: le temps" In: *Revue suisse de sociologie* vol.15 n°2: pp. 223-451.
- vvAA. 1990. *Le temps et rien d'autre: étude prospective des activités de temps libre à l'horizon 2010*. Paris: La Documentation française.
- vvAA. 1998. "Zeit" In: *Widerspruch* vol.36 n°18Jg: pp. 199.

- vvAA. 2000. "Neue Zeitkultur" In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* n°4: pp.
- vvAA. 2001a. "Moderne Zeiten: Arbeitszeitflexibilität durch Arbeitszeitkonten". Papier présenté à: *Gesprächskreis Arbeit und Soziales* ; 95. Bonn: nov. 2001, Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik.
- vvAA. 2001b. *Qualifikation: Flexibel. Eine Analyse im Niedriglohnbereich am Beispiel von 7 Zürcher Firmen*. Zürich: BfG, Büro für Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Zürich.
- Wachowski Brigitte. 1987. *Arbeitszeitverkürzung und Wertewandel- Auswirkungen auf das Verhalten in Arbeit und Freizeit*. Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie der Fakultät Pädagogik der Universität Bielefeld, November 1987. Bielefeld: Universität Bielefeld. pp.508.
- Walby Sylvia. 1997. "Flexibility and the changing sexual division of labour" pp. 66-79. *Gender Transformations*, London/ New York: Routledge.
- Wallace Michelle. 2001. "Women and workplace training: power relations positioning "the other"" In: *Women's Studies International Forum* vol.24 n°3-4: pp. 433-444.
- Wanner Philippe et Ferrari Antonella. 2001. *La participation des femmes au marché du travail*. Neuchâtel. Mandat de l'OFAS (assurances sociales) dans le cadre du programme de recherche "l'avenir à long terme de la prévoyance vieillesse", rapport intermédiaire.
- Watson Carol. 1994. "Gender vs power as a predictor of negotiation behaviour and outcomes" In: *Negotiation Journal* vol.10 n°2: pp. 117-127.
- Weber Max. 1971 (1922). *Economie et société*. Paris: Plon.
- Weiss Christoph R. 2001. "On flexibility" In: *Journal of Economic Behavior & Organization* vol.46 n°3: pp. 347-356.
- Wendorff Rudolf. 1985. *Zeit und Kultur: die Geschichte des Zeitbewusstseins in Europa*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Wienecke Susanne. 2001. *Der Betrieb als Politikarena. Ein Vergleich arbeitszeitpolitischer Entscheidungsprozesse in deutschen, luxemburgischen und britischen Banken*. München: Rainer Hammp.
- Willenbacher Kurt. 1990. "Arbeitszeitmanagement-Erfahrungen. Anforderungen der Praxis an die Wissenschaft" pp. 69-82. In: Ackermann et Hofmann (éds). *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, Frankfurt/ New York: Campus.
- Willener Alfred. 1979. *L'héroïne travail: essais de sociologie de la culture*. Genève: Grounauer.
- Willener Alfred. 1987. *Broadway Blues: essais sur la culture contemporaine*. Genève: Georg.
- Winett Richard A. et Neale Michael S. 1980. "Results of experimental study on flexitime and family life" In: *Monthly Labor Review* vol.103 n°11: pp. 29-32.
- Winett Richard A., Neale Michael S. et Williams Kenneth R. 1982. "The effects of flexible work schedules on urban families with young children: Quasi-Experimental, ecological studies." In: *American Journal of Community Psychology* vol.10 n°1: pp. 49-64.

- Wotschack Philip. 1998. "Moderne Zeitstrukturen und soziale Ungleichheit" In: *Widerspruch* vol.36 n°"Zeit": pp. 173-178.
- Yin Robert K. 1987. *Case study research. Design and methods*. London: Sage.
- Zarifian Philippe. 1995. *Le travail et l'évènement: essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*. Paris: l'Harmattan, coll. Dynamiques d'entreprises.
- Zarifian Philippe. 2001a. *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique et enjeux actuels*. Rueil-Malmaison: Ed. Liaisons.
- Zarifian Philippe. 2001b (février 2001). *Temps et modernité. Les enjeux du temps dans le monde moderne*. Paris: L'Harmattan, coll. Logiques sociales.
- Zerubavel Eviatar. 1981. *Hidden rhythms: schedule and calendars in social life*. Berkeley: University of California Press.
- Zoll Rainer, (éd). 1988. *Zerstörung und Wiederaneignung von Zeit*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Zühlke-Robinet Klaus. 1997. *Arbeitszeitverkürzung und betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung seit 1985 - eine Literaturstudie*. Gelsenkirchen: Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik. eine Veröffentlichung im Rahmen des WZN-Verbundprojektes "Zukunft der Arbeit", Diskussionspapier Nr. 6.
- Zumsteg Bernard. 1971. *Horaires de travail libre à l'exemple d'une importante entreprise horlogère*. Neuchâtel: Delachaux & Niestlé.

(589 références)

## Liste des tableaux, figures et graphiques

Tableau 1 : description du modèle de temps de travail normal.....	52
Tableau 2 : liste (non exhaustive) de formes de temps de travail flexible en opposition aux composantes d'un temps de travail « normal » .....	54
Tableau 3 : formes de temps de travail flexible selon leurs durée et période de référence.....	54
Tableau 4 : récapitulatif des restrictions légales au temps de travail en Suisse .....	139
Tableau 5 : tableau comparatif de la structure de l'entreprise et de l'échantillon retenu.....	179
Tableau 6 : tableau comparatif de la structure des services de l'entreprise et de l'échantillon retenu.....	180
Tableau 7 : chiffres clés concernant les deux années de l'enquête .....	192
Tableau 8 : typologie horaire selon les niveaux hiérarchiques .....	314
Tableau 9 : typologie empirique des horaires (réponses en %) .....	545
Tableau 10 : valeurs moyennes par type d'horaire .....	546
Tableau 11 : corrélation de la cluster horaire avec différentes variables explicatives .....	547
Figure 1 : principales lois françaises intervenant sur la durée et l'aménagement du temps de travail :.....	99
Figure 2 : Organigramme fonctionnel détaillé.....	199
Figure 3 : Organigramme simplifié reflétant la taille des services .....	200
Figure 4 : plan de situation du site actuel, construit au début des années 1970 .....	203
Figure 5 : catégories de personnel .....	212
Figure 6 : numéros du Journal du personnel en relation avec l'introduction de la flexibilité du temps de travail .....	231
Figure 7 : niveaux de régulation du temps de travail normal :.....	480
Figure 8 : niveaux et mode de régulation des temps de travail flexibles : .....	484
graphique 1 : initiatives suisses pour la réduction du temps de travail.....	140
graphique 2 : modalités de temps de travail flexible appliquées et part des employés touchés.....	144
graphique 3 : évolution du temps partiel en Suisse, 1991-2001 .....	145
graphique 4 : évolution des types d'horaire pratiqués en Suisse (1991-2000) .....	148
graphique 5 : évolution des types d'horaire pratiqués en Suisse selon le sexe (1991-2000).....	149
graphique 6 : évolution des horaires atypiques en Suisse (1991-2001) .....	151
graphique 7 : horaires atypiques selon le sexe (Suisse, 1991-2001).....	152
graphique 8 : évolution du travail en équipe en Suisse (1991-2000) .....	153
graphique 9 : évolution récente du chiffre d'affaires, du personnel et de la productivité.....	193
graphique 10 : répartition des types de contrat avec détail par sexe .....	214
graphique 11 : la réduction de la durée normale (contractuelle) du travail chez Veillon.....	221
graphique 12 : évolution de la durée hebdomadaire et de l'importance des jours de congé.....	222



graphique 13 : la « liberté » inhérente à l'horaire mobile .....	239
graphique 14 : évolution de la masse de travail fournie au cours de l'année 1999 .....	258
graphique 15 : variation des heures fournies par service .....	259
graphique 16 : heures de travail fournies par le Marketing Produits.....	261
graphique 17 : évolution des balances moyennes et minimales/maximales au cours de l'année 1999 .....	268
graphique 18 : moyennes des balances par unité de travail dans les différents services .....	270
graphique 19 : balances journalières moyennes du Marketing Produits .....	273
graphique 20 : balances quotidiennes d'une semaine en février et d'une semaine en juillet, MP.....	273
graphique 21 : balances quotidiennes moyennes, Vente & Services (sans téléphonistes) .....	275
graphique 22 : balances quotidiennes d'une semaine en février et en juillet, V & S (sans téléphonistes) .....	276
graphique 23 : variances individuelles de la balance journalière par service.....	277
graphique 24 : heures d'arrivée et de départ en février .....	282
graphique 25 : heures d'arrivée et de départ en juillet .....	283
graphique 26 : heures d'arrivée et de départ du mardi 8 février par sous-unités.....	285
graphique 27 : heures d'arrivée et de départ, février, direction logistique.....	286
graphique 28 : heures d'arrivée et de départ du mardi 8 février, par départements logistiques .....	288
graphique 29 : heures d'arrivée et de départ, février, Marketing Clients.....	289
graphique 30 : heures d'arrivée et de départ, février, Marketing Produits .....	290
graphique 31 : étendue des heures d'arrivée et de départ du mardi 8 février par service.....	291
graphique 32 : arrivées et départs d'un mardi en février par services internes du Marketing Produits.....	294
graphique 33 : arrivées et départs dans le Marketing Produits (août-décembre 1999).....	295
graphique 34 : heures d'arrivée et de départ d'un mardi en février au Vente & Services (sans téléphonistes).....	298
graphique 35 : arrivées et départs d'un mardi en février par services au V & S (sans téléphonistes).....	299
graphique 36 : arrivées et départs dans le Vente & Services (novembre 1999-mars 2000) .....	300
graphique 37 : moyenne des heures fournies selon le niveau hiérarchique et l'ancienneté .....	310
graphique 38 : moyenne des balances mensuelles par niveau hiérarchique et par ancienneté .....	313
graphique 39 : total des heures fournies par type de contrat .....	319
graphique 40 : les heures fournies par service et par type de contrat.....	321
graphique 41 : moyenne des balances par type de contrat .....	324
graphique 42 : les horaires quotidiens d'un mardi en février selon le type de contrat .....	326
graphique 43 : total des heures fournies par sexe et type de contrat .....	377
graphique 44 : moyennes des balances mensuelles par sexe.....	378
graphique 45 : total des heures fournies et moyenne des balances mensuelles pour les services à horaires contraints .....	381
graphique 46 : moyenne des balances par catégorie d'âge.....	401
graphique 47 : les dimensions de l'autonomie au travail sur les deux premiers axes d'une AC.....	495
graphique 48 : autonomie et formation .....	498
graphique 49 : flexibilité et autonomie sur les deux premiers axes d'une analyse de correspondance .....	499
graphique 50 : analyse de correspondance multivariée.....	502
graphique 51 : balances mensuelles moyennes dans l'entreprise selon les secteurs d'activité (bâtiments) .....	519

# Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>2</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>5</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>

<b>1</b>	<b>Introduction, problématique, hypothèses.....</b>	<b>11</b>
1.1	Introduction.....	11
1.2	Question de départ : autonomie ou contrainte.....	13
1.3	Flexibilité : une définition.....	15
1.4	Problématique.....	20
1.5	Hypothèses.....	25
1.6	Terrain.....	34
1.7	Plan de présentation.....	35

**CONTEXTE ET PREMIERES ANALYSES..... 38**

<b>2 Contexte historique, organisationnel et culturel.....</b>	<b>39</b>
2.1 Contextualisation historique.....	40
2.1.1 La normalisation du temps de travail.....	40
2.1.1.1 Le temps de travail avant l'industrialisation.....	41
2.1.1.2 Le début de l'industrialisation : de la lutte contre le temps vers la lutte pour le temps.....	43
2.1.1.3 L'arrangement temporel industriel.....	47
2.2 Les temps de travail post-industriels : l'effritement de la norme.....	52
2.2.1 Vers une définition des temps de travail flexibles.....	53
2.2.2 Le temps de travail normal : une norme pas si unifiée que ça.....	56
2.2.3 Premiers signes de « dé-normalisation » .....	58

2.3	Temps et organisation du travail.....	60
2.3.1	Temps de travail normal et organisation du travail de l'ère industrielle .....	60
2.3.2	Nouveaux temps de travail pour nouvelles organisations du travail ? .....	61
2.3.2.1	Apparition de l'horaire variable.....	63
2.3.2.2	Organisations du travail post-fordistes .....	68
2.3.2.3	Le changement de sens de la flexibilité du temps de travail.....	75
2.3.3	Autres raisons de l'apparition des nouvelles modalités de temps de travail .	77
2.4	Conclusions .....	80
<b>3</b>	<b>Revue de littérature.....</b>	<b>84</b>
3.1	Objectifs .....	84
3.2	Travaux anglo-saxons : marchés et entreprises.....	86
3.3	Travaux italiens : temps sociaux .....	92
3.4	Travaux français : interventions étatiques.....	98
3.4.1	Organisation du travail et flexibilité en France .....	100
3.4.2	Le temps de travail en France : entre réduction et diversification.....	102
3.5	Travaux allemands : gestion sociale de l'inévitable .....	116
3.6	Travaux suisses : ponctuels.....	127
3.7	Les travaux européens : comparaisons difficiles .....	132
3.8	Conclusions .....	133
<b>4</b>	<b>Le temps de travail en Suisse.....</b>	<b>137</b>
4.1	Un cadre légal souple .....	137
4.2	Des relations professionnelles marquées par la paix du travail .....	141
4.3	Évolutions récentes de la flexibilité .....	143
4.3.1	Le temps partiel .....	145
4.3.2	Horaire mobile ou variable et horaire libre .....	147
4.3.3	Horaires atypiques .....	150
4.3.4	Annualisation du temps de travail .....	153
4.3.5	Autres modalités de temps travail flexible .....	155
4.3.6	Raisons du recours à des temps de travail flexibles par les entreprises suisses .....	158
4.4	Petite anticipation sur l'étude de cas proposée .....	160

<b>ETUDE DE CAS.....</b>	<b>162</b>
<b>5 Précis méthodologique.....</b>	<b>163</b>
5.1 Stratégie d'enquête.....	164
5.2 Choix du terrain.....	166
5.2.1 Entreprise retenue .....	166
5.2.2 Prise de contact avec l'entreprise.....	167
5.2.2.1 Considérations sur le rapport entre sociologue et entreprise .....	167
5.2.2.2 Négociations du contrat avec l'entreprise et conséquences sur l'accès aux informations .....	169
5.3 Données récoltées.....	171
5.3.1 Types de données récoltées.....	171
5.3.2 Sources, périodes et méthodes de récolte .....	172
5.3.2.1 Documentation écrite .....	173
5.3.2.2 Données du pointage .....	174
5.3.2.3 Observation directe .....	177
5.3.2.4 Entretiens .....	177
5.3.2.4.1 Choix des individus pour les entretiens .....	178
5.3.2.4.2 Réalisation des entretiens .....	181
5.3.2.4.3 Guides d'entretien.....	181
5.4 Méthodes d'analyse.....	182
5.4.1 Analyse de la documentation écrite .....	183
5.4.2 Analyse des données de pointage .....	183
5.4.3 Analyse des observations directes .....	185
5.4.4 Analyse des entretiens .....	185
5.4.4.1 Utilisation des citations .....	187
5.4.4.2 Réflexions sur l'adéquation de la méthode des entretiens pour l'objet de recherche .....	187
<b>6 L'entreprise étudiée.....</b>	<b>190</b>
6.1 Description et contexte.....	190
6.1.1 Présentation générale .....	191
6.1.1.1 Veillon : activité, notoriété, marché.....	191
6.1.1.2 Contexte géographique .....	193
6.1.1.3 Inscription historique et fondements de la culture d'entreprise.....	194
6.1.2 Fonctionnement de l'entreprise au moment de l'enquête.....	197
6.1.2.1 Organisation fonctionnelle et hiérarchique .....	197
6.1.2.2 Organisation spatiale.....	203
6.1.2.3 Organisation du travail.....	204

6.1.2.4	Stratégies organisationnelles et dispositifs de gestion des ressources humaines .....	205
6.1.2.4.1	La restructuration depuis 1992 .....	205
6.1.2.4.2	Les dispositifs de gestion des ressources humaines .....	209
6.1.2.4.3	Les conditions de travail .....	210
6.1.2.4.4	Les types de contrat de travail .....	211
6.1.2.5	Composition du personnel .....	213
6.1.2.6	Les différents acteurs de l'entreprise .....	214
6.1.3	Conclusions : les caractéristiques de l'entreprise et de son environnement .....	216
6.2	Démarche de flexibilisation du temps de travail .....	219
6.2.1	Historique des temps de travail chez Veillon .....	219
6.2.1.1	Évolution des durées hebdomadaires et annuelles .....	219
6.2.1.2	Les durées effectives et les horaires : heures supplémentaires, pauses, ponctualité, horaires .....	222
6.2.1.3	Les diverses réponses aux fluctuations saisonnières .....	224
6.2.2	Les buts recherchés de la flexibilité du temps de travail .....	225
6.2.3	Le processus d'élaboration et de mise en œuvre .....	228
6.2.3.1	Les initiateurs et l'élaboration du modèle .....	228
6.2.3.2	Le rôle de la Commission du Personnel .....	229
6.2.3.3	Le rôle du personnel .....	231
6.2.4	Le modèle élaboré et ses réajustements .....	234
6.2.4.1	Modèle introduit en mars 1997 .....	234
6.2.4.2	Les réajustements formels .....	236
6.2.4.2.1	Le règlement interne de « saisie et gestion des temps de présence et d'absence du personnel » de 1997 .....	236
6.2.4.2.2	Le contrat collectif de travail et le règlement interne de « saisie et de gestion des temps de travail » de 1999 .....	236
6.2.4.3	Modèle en vigueur en 1999 .....	240
6.2.5	Conclusions sur le processus et le modèle de temps de travail élaboré .....	242
6.3	Conclusions .....	246
<b>RESULTATS : Les salariés face à la gestion de leur temps de travail .....</b>		<b>249</b>
<b>7</b>	<b>Le monde de l'entreprise .....</b>	<b>254</b>
7.1	Les contraintes de l'organisation de la production et du travail .....	255
7.1.1	Les variations de la durée du temps de travail sur l'année, ou l'effet des saisons .....	256
7.1.1.1	Les saisons au niveau de l'entreprise dans son ensemble .....	257
7.1.1.2	Les saisons au niveau des bâtiments, départements et services .....	258
7.1.1.3	Les saisons dans le vécu des employés .....	262

7.1.2	L'utilisation de la balance.....	267
7.1.2.1	La balance mensuelle au niveau de l'entreprise.....	268
7.1.2.2	La balance mensuelle au niveau des bâtiments, départements et services .....	269
7.1.2.3	La balance mensuelle au niveau des individus .....	271
7.1.2.4	La balance quotidienne dans deux départements.....	272
7.1.3	Les horaires.....	280
7.1.3.1	Les horaires au niveau de l'entreprise.....	281
7.1.3.2	Les horaires au niveau des bâtiments, départements et services.....	284
7.1.3.3	Les horaires : deux unités sous la loupe.....	293
7.1.3.4	Les horaires au niveau des individus .....	302
7.1.4	Enseignements .....	305
7.2	Le positionnement dans l'entreprise .....	307
7.2.1	Les variations de durée (heures fournies) sur l'année .....	309
7.2.2	La balance .....	313
7.2.3	Les horaires.....	314
7.2.4	Autres pratiques où le niveau hiérarchique est important.....	315
7.2.5	Enseignements .....	317
7.3	Le statut d'emploi.....	317
7.3.1	Les variations de durée (heures fournies).....	318
7.3.2	La balance .....	323
7.3.3	Les horaires.....	325
7.3.4	Perception des différents contrats par les collaborateurs.....	329
7.3.5	Utilisation des différents statuts d'emploi par les cadres .....	334
7.3.6	Enseignements .....	338
7.4	Les styles de management.....	338
7.5	Les contraintes entrepreneuriales (ré)appropriées par les salariés .....	344
7.6	Le dispositif technique de la timbreuse.....	346
7.7	Les différentes conceptions du travail bien fait .....	360
7.8	Conclusion.....	361
<b>8</b>	<b>Le monde dans l'entreprise.....</b>	<b>364</b>
8.1	Le contexte économique et spatial .....	367
8.1.1	Le temps de travail dans les autres entreprises suisses.....	367
8.1.2	L'image publique de l'entreprise .....	368
8.1.3	La situation économique et du marché du travail.....	369

8.1.4	Les déplacements travail-domicile .....	370
8.1.5	Enseignements .....	374
8.2	Les activités et l'organisation privées .....	375
8.2.1	Le genre .....	375
8.2.2	La vie familiale .....	384
8.2.3	Les activités de loisir .....	396
8.2.4	L'âge et les modes de vie .....	400
8.2.5	Enseignements .....	402
8.3	Les statuts et ressources externes à l'entreprise .....	402
8.3.1	Le statut de citoyenneté .....	403
8.3.2	La formation .....	405
8.3.3	La syndicalisation .....	408
8.3.4	Autres facteurs externes à l'entreprise.....	411
8.3.4.1	Les expériences professionnelles passées.....	411
8.3.4.2	Les projets.....	413
8.3.4.3	Le sens de l'intimité.....	415
8.3.5	Enseignements .....	417
8.4	Conclusion .....	417
<b>9</b>	<b>Les salariés pris entre entreprise et monde externe .....</b>	<b>419</b>
9.1	Les termes d'un nouvel échange .....	421
9.2	Les stratégies de gestion des temps.....	425
9.3	Les négociations pour des arrangements ponctuels et des règles stables .....	429
9.3.1	Les formes des négociations .....	431
9.3.2	Les arrangements ponctuels.....	435
9.3.3	Les règles informelles.....	443
9.3.3.1	Les différents objets des règles .....	444
9.3.3.2	Auteurs et contrôle des règles informelles.....	461
9.3.3.3	La fonction de ces règles.....	469
9.4	Conclusion .....	471
	<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>476</b>

<b>Annexes.....</b>	<b>487</b>
1. Analyse exploratoire.....	488
2. Guide d'entretien avec les salariés .....	506
3. Lettre envoyée aux personnes interviewées .....	507
4. Liste des prénoms fictifs et correspondance avec les caractéristiques principales des interviewés.....	508
5. Caractéristiques des interviewés, internes et externes à l'entreprise.....	509
6. L'utilisation individuelle de la balance mensuelle chez les personnes interviewées .....	516
7. La typologie horaire.....	545
8. Bibliographie sur l'entreprise .....	552
 <b>Bibliographie.....</b>	 <b>556</b>
<b>Liste des tableaux, figures et graphiques .....</b>	<b>589</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>591</b>